

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	5
2.1	Kultur	5
2.2	Verhalten	11
2.3	Virtualität	13
2.3.1	Allgemeine Definition	13
2.3.2	Virtuelle Teams	13
2.4	Multikulturelle Teams.....	16
2.4.1	Allgemeine Definition	16
2.4.2	Die Bedeutung von Vertrauen in multikulturellen Teams.....	17
2.5	Kommunikation	19
2.5.1	Allgemeine Definition	19
2.5.2	Kommunikationsmodell	20
2.5.3	Virtuelle Kommunikation	20
2.5.4	Erlernen von interkultureller Kommunikation	21
3	KULTURTHEORIEN	23
3.1	Edward T. Hall.....	23
3.2	Duarte und Tennant.....	25
3.3	Die drei Kulturebenen von Schein.....	26
3.4	Das Cultural Dynamics Modell von Hatch	26
3.5	Geert Hofstede.....	28
3.6	Fons Trompenaars	31
4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	38
4.1	Empirische Untersuchung von Geert Hofstede	44
4.2	Ergebnisse der Studie von 1967 - 1973.....	45
4.3	Dimensionen	47
4.3.1	Machtdistanz (PDI).....	47
4.3.1.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	49
4.3.2	Individualism/Collectivism (IDV).....	52
4.3.2.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	56
4.3.3	Maskulinität / Femininität (MAS)	60
4.3.3.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	63

4.3.4	Unsicherheitsvermeidung (UAI)	67
4.3.4.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	70
4.3.5	Langfristige / kurzfristige Orientierung (LTO).....	74
4.3.5.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	75
4.4	Korrelationen zwischen Dimensionen	82
4.4.1	Machtdistanz und Individualismus	82
4.4.2	Maskulinität gegenüber Individualismus	85
4.4.3	Langzeitorientierung gegenüber Kollektivismus	87
4.5	Weitere Studien von Hofstede	89
4.6	Kritik am Modell von Hofstede.....	91
5	FAZIT	98
6	LITERATURVERZEICHNIS.....	100
7	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	104
8	TABELLENVERZEICHNIS	105
9	ANHANG	106

1 Einleitung

Die Anzahl der Unternehmen mit Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern oder Kulturkreisen steigt sowohl durch Internationalisierung als auch durch technische Entwicklungen. Durch die immer moderneren Informations- und Kommunikationstechnologien steigt auch das Interesse an virtueller Zusammenarbeit stetig, denn dadurch haben Unternehmen die Möglichkeit interne und externe Spezialisten zusammenzubringen, ohne dabei zu hohe Reisekosten und Reisezeiten befürchten zu müssen.

Um in einem virtuellen Team, das aus Spezialisten aus diversen Ländern besteht, Missverständnisse vermeiden und effizient arbeiten zu können, müssen vor allem den Mitarbeitern die kulturellen Unterschiede bewusst sein. Je mehr unterschiedliche Kulturen in einem Team zusammen kommen, desto komplizierter wird die Zusammenarbeit. Es gilt zu verhindern, dass diese Zusammenarbeit aufgrund von Kulturunterschieden scheitert. „Bei virtuellen Teams geht es nicht nur um Technik, sondern um Menschen!“¹

In einem multikulturellen, virtuellen Projektteam kann es zum Beispiel passieren, dass die Teammitglieder, die in verschiedenen Ländern zwischen China und den USA verteilt sind, sich aufgrund hoher Reisekosten nur virtuell kennen. Für sie gilt es in einem virtuellen Arbeitsplatz mit einem virtuellen Team anhand von virtuellen Meetings virtuell kommunizieren und zusammenarbeiten zu müssen, was sehr schnell zu einem virtuellen Alptraum werden könnte.

Aufgrund von Kulturignoranz des Managements und der Teammitglieder ist ein Projekt oft schon von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Um einen virtuellen Alptraum zu verhindern, sollte der Projektleiter in der Lage sein, die kulturellen Unterschiede zwischen den Teammitgliedern zu kennen und beurteilen zu können, in wie weit die Zusammenarbeit davon beeinflusst werden könnte. Erfolg oder

¹ Scholz, C. (2001)

Misserfolg eines Projekts hängen oft stark davon ab, wie das Kommunikationsverhalten und die Arbeitsweise der Teammitglieder sind.

Die theoretischen und wirtschaftswissenschaftlichen Methoden wurden früher für einen „kulturfreien Raum“ entwickelt. Erst seit den siebziger Jahren ist den Wirtschaftswissenschaftlern die Bedeutung von Kultur und deren Einflüsse auf die Arbeitswelt klar geworden, davor war das Phänomen Kultur hauptsächlich nur für Psychologen bzw. Anthropologen von Interesse. Ende der siebziger Jahre haben sich aber auch vermehrt Wirtschaftswissenschaftler intensiv mit der Bedeutung der Landes- und Unternehmenskultur auseinandergesetzt.¹

In diesem Sinne haben verschiedene Forscher theoretische Kulturkonzepte entwickelt und versucht die kulturellen Unterschiede zwischen Ländern zu messen (Hofstede) und einen Zusammenhang zwischen Kultur- und Managementpraktiken zu analysieren (Trompenaars).²

Nach Geert Hofstede gibt es fünf Dimensionen der Kultur, die erklären, warum sich Menschen verschiedener Kulturen unterschiedlich verhalten.³

Diese Dimensionen sind:

1. Machtdistanz, bezogen auf die verschiedenen Lösungen für das grundlegende Problem der menschlichen Ungleichheit.
2. Unsicherheitsvermeidung, bezogen auf das Niveau von Stress in einer Gesellschaft hinsichtlich einer unbekanntes Zukunft.
3. Individualismus versus Kollektivismus, bezogen auf die Integration des Einzelnen in Gruppen.
4. Männlichkeit versus Weiblichkeit, im Zusammenhang mit der Aufteilung der emotionalen Rollen zwischen Frauen und Männern.

¹ Müller, S. (2004): S. 194

² Müller, S. (2004), S. 75

³ Hodgetts, R. (2000): S.116

5. Langfristige versus kurzfristige Orientierung, bezogen auf die Wahl des Menschen, wo der Schwerpunkt seiner Bemühungen liegt: in der Zukunft, oder der Gegenwart und Vergangenheit.

Diese Arbeit befasst sich vor allem mit den fünf Dimensionen von Hofstede.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit werden die kulturellen Aspekte bei virtueller Teamarbeit untersucht. Das Ziel dieser Arbeit ist es zu erläutern, wie kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit innerhalb eines virtuellen Teams beeinflussen, was die Auswirkungen von kulturellen Unterschieden auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in einem multikulturellen, virtuellen Team sind und worauf das besondere Augenmerk für eine effiziente erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt werden soll.

An diese Aufgabenstellung wird mit Hilfe des kulturellen Konzepts von Geert Hofstede, das bis zum heutigen Zeitpunkt eine der bedeutendsten und am meisten zitierten Arbeiten in der Kulturtheorie darstellt, sowohl theoretisch als auch praktisch herangegangen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zuerst werden die wichtigsten theoretischen Begriffe, die in dieser Diplomarbeit benutzt werden, erklärt. Dabei werden die Kernbegriffe Kultur, Virtualität, Multikulturalität und virtuelle, interkulturelle Kommunikation detailliert beschrieben.

Danach werden einige alternative Kulturtheorien neben Hofstede, die in der Literatur als bedeutend angesehen werden, gegenübergestellt, um die Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Modellen aufzuzeigen. Dabei werden sowohl die älteren Kulturtheorien wie das Modell von E.T. Hall, als auch die neueren Modelle von Hatch, Trompenaar, Durate und Tennant und Schein erklärt.

Zum Abschluss werden die Dimensionen von Hofstedes Kulturmodell vorgestellt und die Ergebnisse von seinen Studien mit den Ergebnissen, die im Rahmen dieser Arbeit erzielt worden sind, verglichen. Anschließend werden die unterschiedlichen Kritikpunkte gegen das Modell von Hofstede erläutert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Kultur

Der Begriff Kultur ist für jedermann etwas Selbstverständliches. Aber was bedeutet er wirklich? In der Literatur gibt es unzählige Definitionen und Beschreibungen von Kultur, wie z.B. „soziale Vererbung“, „Fähigkeiten und Gewohnheiten, die von einer Gesellschaft gelernt werden“, „Verhaltensmuster, die durch Symbole erworben und weitergegeben werden“ oder einfach „die Lebensweise von einer Gruppe von Menschen“. ¹

Das Wort Kultur leitet sich vom lateinischen Wort "colere", was übersetzt "zu bauen", „zu pflegen“ oder „zu pflanzen" bedeutet. "Kultur" beschreibt in der Regel etwas, das durch das Eingreifen von Menschen erzeugt wird. Man kann sagen, dass Kultur die gemeinsamen Werte bedeutet, die eine Gruppe von Menschen teilen und danach ihr Verhalten ausrichten. ² "Kultur" wird oft lose in der Alltagssprache zum Beschreiben einer Reihe von ganz unterschiedlichen Konzepten benutzt. Zum Beispiel wird das Wort häufig verwendet, um Begriffe wie "Organisationskultur", sowie "Kunst und Kultur" zu beschreiben.

Was all diese Konzepte gemeinsam haben ist die Implikation, dass Kultur ein abstraktes Gebilde ist, aus einer Reihe von in der Regel vom Menschen geschaffenen, kollektiven und gemeinsamen Artefakten, Verhaltensmuster, Werten oder andere Konzepten, die zusammen die Kultur als Ganzes bilden. Zum Beispiel teilen sich Menschen in einer Organisation die Organisations-Kultur, gleichzeitig definieren sie jedoch diese.³

1 Matsumoto, D. (2006)

2 Dahl, S. (2004)

3 Dahl, S. (2004)

Der Begriff Kultur ist am Häufigsten für die Stämme und ethnischen Gruppen (Anthropologie), für Nationen (in Politikwissenschaft, Soziologie und Verwaltung) und für Organisationen (in Soziologie und Management) benutzt worden. Ein relativ unerforschter Bereich ist die Kultur der Berufe (zum Beispiel für Ingenieure gegenüber Wirtschaftsprüfern oder von Wissenschaftlern aus verschiedenen Disziplinen). Der Begriff kann auch für Geschlechter, Generationen oder soziale Schichten verwendet werden.¹

Dimension	Ausprägung					
	böse		teils gut, teils böse		gut	
Wesen der menschlichen Natur	Veränderlich	Determiniert	Veränderlich	Determiniert	veränderlich	Determiniert
Beziehung zur Natur	Unterwerfung des Menschen unter die Natur		Harmonische Beziehung mit der Natur		Herrschaft des Menschen über die Natur	
Beziehung zu anderen Menschen	Kollektivistisch				individualistisch	
	hierarchisch		Gleichberechtigt			
Zielorientierung	vergangenheitsorientiert		gegenwartsorientiert		Zukunftsorientiert	
Tätigkeit- bzw. Sinnorientierung	Sein		Werden		Tun	

Abb. 1 Struktur des anthropologischen Ansatzes²

„Kultur ist erlernt, und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits“³

Kultur wird durch menschliche Natur und individuelle Persönlichkeit bestimmt. Unter menschliche Natur versteht man die gesamte menschliche Funktionsweise, die bei allen Menschen fast gleich vorhanden ist und die genetische Basis der mentalen Software bildet. Dagegen ist Persönlichkeit von Mensch zu Mensch

¹ Hofstede, G (2006b)

² Kluckhohn/Strodebeck (1961, S.12), zitiert nach Müller, S. (2004): S. 78

³ Hofstede, G. (2006a): S. 4 ff

verschieden. Persönlichkeit wird beeinflusst von vererbten Charaktereigenschaften, aber auch von der Umwelt des Individuums und seinen Erfahrungen. Hofstede bezeichnet das als individuelle Software.

Kultur bezieht sich auf das Erbe und die Tradition einer Gesellschaft und berührt das ganze Leben des Menschen wie z.B. Nahrung, Kleidung, Wohnen, Technik, Wirtschaft usw. ¹

Kultur ist erworbenes Wissen, das die Menschen nutzen, um Erfahrungen zu interpretieren und soziales Verhalten zu generieren. Dieses Wissen bildet Werte, Einstellungen und beeinflusst das Verhalten. Sechs Merkmale von Kultur sind:²

- Gelerntes (Learned): Kultur ist nicht angeboren, sondern wird durch Lernen erworben.
- Geteiltes (Shared): Kultur gehört nicht zu einer einzigen Person, sondern eine Gruppe oder Gesellschaft teilen sie.
- Transgenerational: Kultur wird von einer Generation zu anderen weitergegeben.
- Symbolisches (Symbolic): Kultur basiert auf der menschlichen Fähigkeit zu symbolisieren.
- Gemustertes (Patterned): Kultur ist integriert und hat Struktur. Falls ein Teil davon geändert wird, werden andere Teile beeinflusst.
- Adaptive: Kultur basiert auf der menschlichen Fähigkeit, sich anpassen zu können, im Gegensatz zu Tieren, wo das Verhalten genetisch bedingt ist.

¹ Matsumoto, D. (2006)

² Hodgetts, R. (2000): S. 108

Nach dem Dualitätsprinzip gibt es zwei Seiten von Unternehmenskultur. Die eine Seite wird bestimmt durch das laufende Verhalten von Mitarbeitern, das von gemeinsamen Werten und Normen beeinflusst wird, während die andere Seite das Verhalten von Mitarbeitern prägt, was nach Hofstede als „kollektive Programmierung“ bezeichnet wird. Diese zwei Seiten beeinflussen sich gegenseitig, was zur Annäherung von Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur führt. Ein Kulturkonflikt führt entweder zur (inneren) Kündigung von Mitarbeitern oder, falls es viele Mitarbeiter betrifft, auch zu neuen Verhaltensregeln innerhalb des Unternehmens. ¹

Kulturtypologien sind eine Form von Kulturmodellen, die nicht die Entstehung von Unternehmenskultur beschreiben, sondern die inhaltliche Konkretisierungsformen von Unternehmenskultur. ²

Als Beispiel haben Peters und Waterman erfolgreiche Unternehmen untersucht und acht Erfolgsmerkmale festgestellt:

Primat des Handelns, Kundennähe, unternehmerischer Freiraum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Fokussierung auf das angestammte Geschäft, flexible Aufbauorganisation und straff/lockere Unternehmensführung. ³

Ein anderes Beispiel dafür ist Unternehmenskultur nach Deal und Kennedy. Sie behaupten, dass die Beziehung des Unternehmens zur Umwelt die Unternehmenskultur beeinflusst. Sie sagen, dass Unternehmenskultur durch die Faktoren „Risiko“, das jede Entscheidung mit sich bringt, und das Feedback beeinflusst wird. Anhand dieser zwei Faktoren unterscheiden sie zwischen vier Unternehmenskulturtypen: ⁴

1 Scholz, C. (2000) S. 799

2 Scholz, C. (2000) S. 794

3 Scholz, C. (2000) S. 796 zitiert nach Peters and Waterman (1982)

4 Deal and Kennedy (1982), S. 107-123, zitiert nach Scholz, C. (2000) S. 795

Feedback	Risiko	
	niedrig	hoch
rasch	work-hard/play-hard Teamkult, Spielrituale, Kundenorientierung, Wert=Umsatz Sport=Basketball	tough-guy/macho Starkult, Spielertypen, Schutzrituale Wert=Risiko Sport=Squash
langsam	process Bürokratiekult, Dienstwegorientierung, Hierarchierituale Wert=Kontinuität Sport=Jogging	bet-your-company Technikerkult, Technologieorientierung, Konferenzrituale Wert=Erfahrung Sport=Golf

Abb. 2 Externe Kulturdimensionen nach Deal & Kennedy

Kultur setzt sich aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen zusammen.

Die Percepta-Ebene der Kultur beschreibt die beobachtbaren und sichtbaren Elemente einer Kultur, wie z.B. Architektur und Kunst, aber auch Sitten oder Traditionen. Die Konzepta-Ebene definiert die nicht beobachtbaren Elemente der Kultur, dies sind vor allem die Werte und Normen, die das Verhalten der Menschen bestimmen und beeinflussen. Kulturelle Perzeptas befinden sich als Unternehmensverhalten auf der sichtbaren Ebene, kulturelle Konzeptas im unsichtbaren Bereich, also der Unternehmenskultur.“¹

¹ Scholz, C. (2000) S. 800

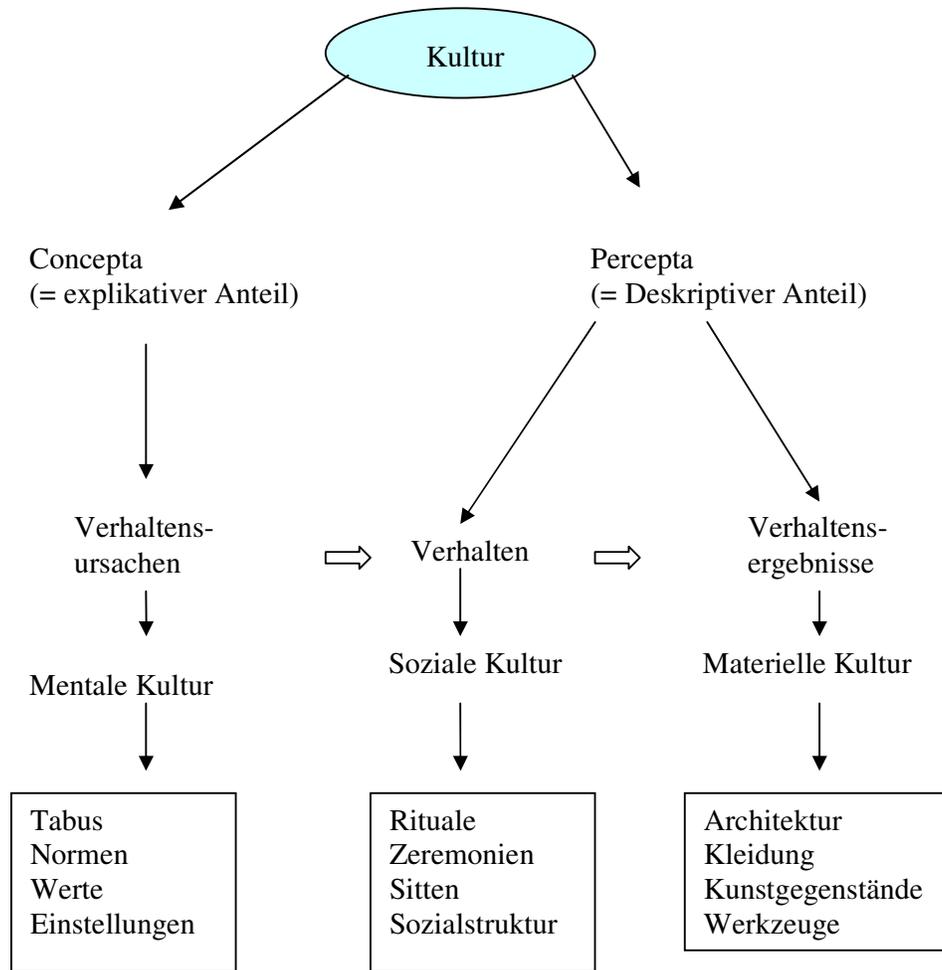


Abb. 3 Explikativ-deskriptives Kulturmodell ¹

¹ Kluckhohn/Kelly (1972) und Holzmüller/Berg (2002, S. 886), zitiert nach Müller, S. (2004): S. 69

2.2 Verhalten

Kultur ist nicht vererbbar oder genetisch bedingt, sondern Kultur ist gelernt. Obwohl alle Mitglieder einer Gruppe oder Gesellschaft ihre Kultur teilen, wird das daraus resultierende Verhalten durch die individuelle Persönlichkeit geprägt.

Bevor der Mensch neues Verhalten erlernen kann, muss er die alten Denk- und Verhaltensmuster ablegen. Etwas, das im Kopf schon gefestigt ist, loszulassen, ist oft viel schwieriger, als Neues zu erlernen. ¹

Unser Verhalten wird in den meisten Fällen von unserer kulturellen Erziehung gesteuert, dementsprechend wird auch unser Verhalten am Arbeitsplatz bestimmt. Allerdings können die Organisationen auch ihre eigene Kultur entwickeln und diese an ihrer Mitarbeiter weitergeben. Bei großen multinationalen Firmen gibt es bestimmte Verhaltensregeln, die von den Mitarbeitern, unabhängig von welchem Kulturkreis sie stammen, befolgt werden. Hier seien einige Beispiele von unterschiedlichem Verhalten auf Grund von kulturellen Unterschieden angeführt: ²

- Sicherheit vs. Risikofreudigkeit
- Individuelle vs. Gruppenbelohnung
- Höhe vs. Niedrige Firmenloyalität
- Kooperation vs. Konkurrenz
- Kurzfristige vs. Langfristige Zielsetzung

Nach den US-Soziologen Talcott Parsons und Edward Shils wird das menschliche Handeln von folgenden fünf Variablen bestimmt, wobei man Entscheidungen zwischen Paaren von Alternativen treffen kann: ³

1 Hofstede, G. (2006a): S.2 ff

2 Hodgetts, R. (2000): S. 109

3 Hofstede, G. (2006b)

1. Affektivität (Notwendigkeit der Befriedigung) versus affektiver Neutralität (Zurückhaltung von Impulsen)
2. Selbst-Orientierung versus Kollektiv-Orientierung
3. Universalismus (Anwendung der allgemeinen Normen) versus Partikularismus (besondere Beziehungen zu berücksichtigen)
4. Zuschreibung (*Ascription*) (Beurteilung durch andere, wer sie sind) versus Leistung (Beurteilung von anderen, was sie tun)
5. Spezifität (Begrenzung der Beziehungen zu anderen spezifischen Bereichen) versus Streuung (keine Einschränkungen vor der Natur der Beziehungen).

Sie behaupten, dass diese Entscheidungen auf den einzelnen Ebenen (Persönlichkeit), auf der sozialen Ebene und auf der kulturellen (normativen) Ebene präsent sind. Sie haben aber nicht berücksichtigt, dass verschiedene Variable auf verschiedenen Aggregationsebenen operieren können.

Nach Hofstede haben die Mitarbeiter einer Firma die freie Wahl, ob sie die Firmenkultur annehmen oder nicht. Sie sind nur während der Arbeitszeit in dem kulturellen Umfeld der Firma, das sie dann spätestens bei Arbeitsschluss verlassen, was aber bei der nationalen Kultur nicht der Fall ist.

Er unterscheidet zwischen folgenden sechs Merkmalen der Organisationskultur: ¹

- prozessorientiert – ergebnisorientiert
- personenorientiert – aufgabenorientiert
- organisationsgebunden – professionell
- offenes System – geschlossenes System
- schwache Kontrolle – strenge Kontrolle
- normativ – pragmatisch

¹ Hofstede, G. (2006a): S. 406

2.3 Virtualität

2.3.1 Allgemeine Definition

Seit einigen Jahren sind die Trendwörter wie „virtual reality“, „virtual community“, „virtual organisation“ oder „virtual space“ immer beliebter geworden. Was bedeutet virtuell wirklich?

Laut Duden bedeutet virtuell „innewohnende Kraft oder Möglichkeit“. In der Arbeitswelt wird virtuell als Gegensatz zu physisch-anwesend oder Face-to-Face verstanden.

Da für den Begriff „virtuell“ ein eindeutiger Gegenbegriff fehlt, ist eine klare Unterscheidung nicht möglich. Man kann zum Beispiel nicht sagen, dass eine reale Realität einer virtuellen Realität, einer realen Wissenschaft eine virtuelle Wissenschaft oder einer realen Welt eine virtuelle Welt gegenübersteht. Virtuell wird auch manchmal als künstlich (in Gegensatz zu natürlich) oder auch als Fiktion (da die Individuen und ihre Handlungen sich in einem anderen Ort befinden) bezeichnet.¹

Virtualität kommt aus dem Lateinischen „virtualis“, was man als „was nach Anlage oder Vermögen der Möglichkeit nach vorhanden ist“ übersetzen kann. Mit anderen Worten kann man sagen, „Virtuelles ist mögliche (gedankenkonstruierte) Wirklichkeit – und damit real.“²

2.3.2 Virtuelle Teams

Der Begriff „virtuelle Teams“ ist seit den 1990er Jahren immer mehr in der Fachliteratur aufgetaucht. Wie vorher erwähnt, die wörtliche Bedeutung des Begriffes „virtuell“ ist etwas Unwirkliches, was nicht tatsächlich vorhanden ist, sondern künstlich erschaffen worden ist. Deswegen, um Missverständnisse zu vermeiden, ist von manchen Autoren anstatt „virtuelle Teams“ der Begriff „Standortverteilte“ oder „dezentrale Teams“ vorgeschlagen worden.

¹ Banse, G. (2005): S. 73ff

² Banse, G. (2005): S. 74

Nach Wikipedia haben die Mitglieder von virtuellen Teams unter anderem folgende Eigenschaften: sie arbeiten über regionale, nationale oder Unternehmensgrenzen hinweg an verschiedenen Orten und oft auch zu verschiedenen Zeiten. Ihre Zusammenarbeit ist meistens zeitlich befristet und sie haben ein gemeinsames Ziel.

Ein virtuelles Team ist im Grunde wie ein normales Team, nur die Tatsache, dass die Teammitglieder sich in verschiedenen Lokationen aufhalten, führt zu Unterschieden zwischen traditionellen und virtuellen Teams. In einem neuen Team gibt es keine sozialen Beziehungen, die in einem normalen Team bei gemeinsamer Kaffeepause oder entspanntem Mittagessen zwanglos und von selbst aufgebaut werden. Die sozialen Beziehungen sind aber ein ganz wichtiger Bestandteil, damit Mitarbeiter sich im Team wohl fühlen.

In der Arbeitswelt kommt es nun immer mehr zum Einsatz von virtuellen Teams. In den Anfangszeiten der virtuellen Teams lag das größte Augenmerk darauf, dass allen Teammitgliedern das passende technische Equipment und die modernen technologischen Systeme zur Verfügung standen. Später wurde immer mehr erkannt, dass der Erfolg des Teams nicht in erster Linie von Informations- und Kommunikations-Technologien abhängt, sondern von personellen Faktoren, wie z.B. Einstellung, Motivation, Art der Kommunikation, Arbeitsmoral oder Verhaltensweise der Teammitglieder. Diese Faktoren sind wiederum abhängig von der kulturellen Identität der Teammitglieder. Bei der Aufstellung eines globalen virtuellen Teams sollten sich vor allem die Projektmanager über den kulturellen Unterschied innerhalb des Teams bewusst sein, damit sie Missverständnissen rechtzeitig vorbeugen können.

Durch den Einsatz von virtuellen Teams ist es möglich, auch Spezialisten aus weiten Entfernungen ohne zeitliche Verzögerungen und hohe Reisekosten einzubeziehen.

Seit einiger Zeit gehört es für ein modernes Unternehmen zum „guten Ton“, ein oder mehrere virtuelle Teams im Einsatz zu haben. In einer idealen Umgebung verfügt ein virtuelles Team über die modernsten technologischen Medien und ein

„psychologisches Sicherheitsnetz“, in dem man sich ohne Risiko frei bewegen kann, um das Beste herauszuholen. ¹

Die Standard-Definition des virtuellen Teams besagt, dass es sich hier um zeitlich und/oder räumlich verteilte Teammitglieder handelt, im Gegensatz zu einem traditionellen Face-to-Face Team. Nach dieser einfachen Definition sind die Mitarbeiter eines Call Centers, die einen Heimarbeitsplatz haben, bzw. in Schicht arbeiten, auch ein virtuelles Team! ²

Einige Merkmale von virtuellen Teams, die sich von konventionellen Teams unterscheiden, sind: ³

- Einrichten von virtuellen Büros um Flexibilität zu sichern,
- Lebensdauer von virtuellen Teams sind so lang wie die Projektdauer,
- Extreme Selbstorganisation,
- Intensives Zusammenspiel mit anderen Teammitgliedern.

„Hiezu sind nicht nur isolierte Fähigkeiten gefragt, sondern eine Kombination von interkultureller Kompetenz ...“ ⁴

Nach Scholz müssen nicht alle Teammitglieder gleichermaßen interkulturell kompetent sein, vielmehr hängt dies von der Rolle ab, die sie im Team spielen. Im Extremfall kann die fehlende interkulturelle Kompetenz einer wichtigen Fachkraft von anderen Teammitgliedern ausgeglichen werden oder es kommt mit der Zeit zu ausgleichenden Lerneffekten.

1 Scholz, C. (2001)

2 Scholz, C. (2001)

3 Scholz, C. (2001)

4 Scholz, C. (2000): S. 308

2.4 Multikulturelle Teams

2.4.1 Allgemeine Definition

Ein virtuelles Team besteht wie ein traditionelles Team aus mehreren Teammitgliedern, die zusammen ein Ziel verfolgen. Da die Teammitglieder sich allerdings an verschiedenen Orten (oft auch mit verschiedenen Zeitzonen) befinden, werden sie sich nicht persönlich treffen können, sondern die Kommunikation erfolgt durch elektronische Medien wie E-Mails, Chat, Telekonferenz usw. Diese Art von Kommunikation, vor allem, wenn die Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, kann zu Missverständnissen und Misstrauen zwischen ihnen führen. In einem interkulturellen virtuellen Team ist es wichtig, dass es klare Regeln und Aufgabenstrukturierung gibt, dass bei der Kommunikation immer alles klar und für jedermann deutlich definiert ist und dass es zu keinen Mehrdeutigkeiten kommt.

Bei der Aufstellung eines multikulturellen Teams ist es wichtig eine gemeinsame Gruppen-Kultur aufzubauen. Eine gemeinsame Kultur hilft Vertrauen zwischen den Teammitgliedern zu erzeugen oder auch das Vertrauen zu verstärken.

Mit der Hilfe von Kultur-Modellen wurde versucht die kulturellen Unterschiede zu erforschen und zu erklären. Mit der Anwendung von Kulturmodellen ist es leichter die verschiedenen Kulturen miteinander zu vergleichen und ein Verständnis von interkulturellen Differenzen zu bekommen.

Da es verschiedene Kulturen auf der Welt gibt, ist es wichtig zu verstehen, welche Auswirkungen diese Verschiedenartigkeit auf das Verhalten hat. Diese kulturellen Unterschiede beeinflussen die Art und Weise, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten. Bei interkulturellen Projekten können vor allem Probleme auftreten, wenn der einzelne Projektmitarbeiter sich der Unterschiede zwischen eigener und fremder Kultur nicht bewusst ist.

„Die größeren kulturellen Unterschiede (sowohl nationale Kulturen als auch Organisationskulturen) und die verringerten Möglichkeiten zu Präsenztreffen erschweren die Verständigung über eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit und Problemlösung.“¹

Gesellschaftliche und nationale Kulturen, die heranwachsende Kinder von ihrer frühesten Jugend an erwerben, sind viel tiefer im menschlichen Geist verwurzelt, als betriebliche oder organisatorische Kulturen, die man an der Universität oder im Beruf erwirbt. Letztere sind austauschbar! Wenn die Menschen einen neuen Job annehmen, dann nehmen sie auch die neue Kultur ihrer Firma an. Organisatorische Kulturen sind sichtbar und werden bewusst erlebt, da die Menschen die Praktiken ihres organisatorischen Umfelds auch wahrnehmen.²

2.4.2 Die Bedeutung von Vertrauen in multikulturellen

Teams

Virtuelle Teamarbeit wird durch mehrere unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Ein wichtiges Merkmal von verteilten Teams ist, dass sie die Zusammenarbeit von Experten und Spezialisten unabhängig von ihrer Entfernung voneinander möglich machen. Allerdings, nur die hohen fachlichen Kenntnisse alleine machen noch kein gutes Teammitglied. Hier sind vor allem andere persönliche Qualifikationen wie Selbstmotivation, Kommunikationsfähigkeit oder Selbstmanagement gefragt. In der Literatur wird oft das Vertrauen zwischen Teammitgliedern als wichtigster Faktor für ein erfolgreiches Team genannt.

Es ist meist sehr schwierig durch die oft große räumliche Entfernung der Teammitglieder soziale Beziehungen aufzubauen, was wiederum das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern beeinträchtigt. Was sehr einfach bei traditionellen Teams, zum Beispiel durch Kaffeepausen oder gemeinsames Mittagessen erreicht

¹ Wikipedia (1)

² Hofstede, G. (2006b)

wird, muss hier durch Aufbauen von gemeinsamen Werten und Normen mit großem Zeitaufwand aufgebaut werden.

„Vertrauen ist ein kultureller Faktor, der wesentlich die Zusammenarbeit von Teams beeinflusst: Je mehr Vertrauen in einem Unternehmen herrscht, desto eher kann auf flexibilitätsbeschränkende Regelungen verzichtet werden.“¹

Z.B. in Frankreich hat das personenbezogene Vertrauen eine große Bedeutung, wobei hier Vertrauen durch emotionale Faktoren erzielt wird. Es wird auf mündliche Absprache vertraut. Hingegen wird in „germanophonen Gesellschaften“ Vertrauen durch schriftlich festgelegte Verträge sichergestellt.

¹ Scholz, C. (2000): S. 219

2.5 Kommunikation

2.5.1 Allgemeine Definition

Nach Bagdasaryan gibt es drei netzbasierte Kommunikationsarten¹:

1. „Die Kommunikation zwischen Teilnehmern, die sich in ihrem „tatsächlichen Leben“ nicht kennen...“.
2. „Die Kommunikation zwischen Teilnehmern, die sich zwar in der Realität kennen, die jedoch von einem der Teilnehmer anonym (...) mit dem Ziel initiiert wird, dem anderen bestimmte Informationen zukommen zu lassen oder eine gewisse Offenherzigkeit bei dem Partner zu provozieren...“.
3. „Die Kommunikation zwischen Teilnehmern, die im Realen einander bekannt sind und dies im virtuellen Raum auch nicht verschleiern“. Diese Art von Kommunikation ist wie der Briefverkehr, nur mit dem Unterschied, dass es in Echtzeit verläuft und man außerdem die Möglichkeit hat, Dateianhänge, Smilies und dergleichen hinzuzufügen. Der Grund für diese Art von Kommunikation ist vor allem die mangelnde Gelegenheit, sich Face-to-Face treffen zu können.

Kommunikation ist die Basis einer Kultur. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Kommunikationsarten und kulturellen Hintergründen. ²

¹ Bagdasaryan, N. (2005) S. 95ff

² Hall, E. (1987): S. 3

2.5.2 Kommunikationsmodell

Ganz einfach beschrieben, besteht ein Kommunikationsmodell aus Sender und Empfänger.

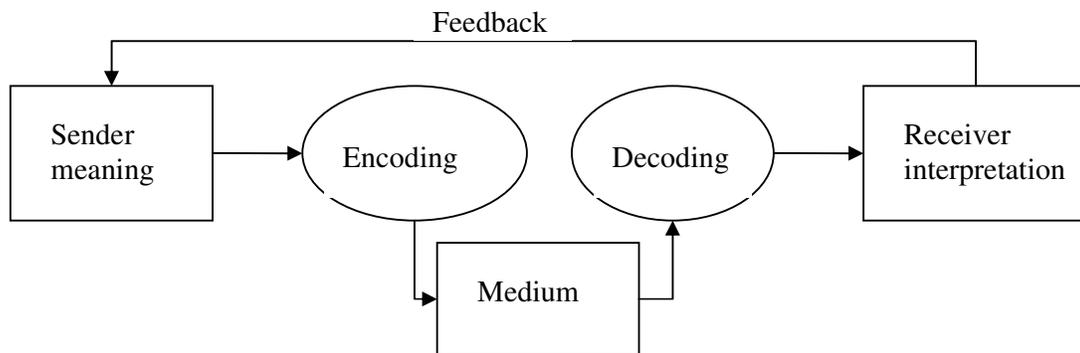


Abb. 4: The Communication Process ¹

Nach diesem Modell entscheidet sich zuerst der Sender, welche Nachrichten er weitergeben möchte, verschlüsselt dann diese und sendet sie mittels eines Mediums (wie persönlich, Telefon, Email usw.) weiter an den Empfänger, wobei auf der Empfängerseite die Nachricht entschlüsselt wird. Bei Unklarheiten gibt es zum Beispiel die Möglichkeit der Nachfrage oder zusätzlichen Feedbacks. Am meisten kommt es in der Ver- bzw. Entschlüsselungsphase zu Problemen und Missverständnissen, vor allem, da die dazu benutzten Werkzeuge je nach kulturellem Hintergrund unterschiedlich sein können und somit die Nachricht falsch interpretiert wird.²

2.5.3 Virtuelle Kommunikation

Virtuelle Kommunikation ist im Allgemeinen eingeschränkter und unpersönlicher als Face-to-Face Kommunikation, vor allem weil bei virtueller Kommunikation das

¹ Hodgetts, R. (2000): S.197

² Hodgetts, R. (2000): S.197

Übermitteln von Gefühlen, wie es in persönlicher Kommunikation durch Gestik, Körpersprache, Lautstärke und Stimme passiert, nicht möglich ist. Durch das Fehlen von solchen nonverbalen Zeichen kann es zu Missverständnissen kommen, was im interkulturellen Bereich noch stärker auffällt. Um diese Schwachstelle bei virtueller Kommunikation zu entschärfen, kommen vermehrt „Smilies“ in Einsatz, um z.B. Gefühle auszudrücken. Ein anderes Beispiel ist die Schrift: Fett- und Großbuchstaben können eine höhere stimmliche Lautstärke ausdrücken.

Es wird zwischen synchroner und asynchroner virtueller Kommunikation unterschieden. Synchrone Kommunikation passiert zum gleichen Zeitpunkt, aber die Gesprächspartner sind in unterschiedlichen Räumlichkeiten (z.B. beim Telefonieren oder in Chatrooms). Asynchrone Kommunikation passiert zu ungleichen Zeiten (z.B. Brief oder Email).

2.5.4 Erlernen von interkultureller Kommunikation

Die zwischenmenschliche Kommunikation stellt, vor allem wenn die Gesprächspartner aus unterschiedlichen Kulturen stammen, oft eine Herausforderung dar. Unser Gesprächspartner muss unsere Mitteilung nicht so interpretieren, wie wir es ihm zu verstehen geben wollen. Bei multikultureller Kommunikation ist das, was man sagt und wie der Gesprächspartner das hört, kulturspezifisch beeinflusst.

Laut Hofstede besteht das Erlernen interkultureller Kommunikation aus drei Phasen: „dem Bewusstwerden, dem Aneignen von Wissen und dem Erwerb von Fertigkeiten“.¹

Die erste Phase ist das Bewusstwerden oder das Erkennen, dass für jeden Menschen seine mentale Software von der Umgebung abhängt, wo er aufgewachsen ist. Die zweite Phase ist das Wissen um die fremde Kultur, ihre Symbole, Helden und Rituale. Diese Phase ist wichtig, um zu wissen, wo die Werte der fremden Kultur von der eigenen abweichen. Die letzte Phase baut auf

¹ Hofstede, G. (2006): S. 492ff

den ersten beiden auf, wo man die Werte und Symbole von anderen Kulturen, ihre Helden und Rituale erkennen bzw. praktizieren muss, damit man sich in der neuen Umgebung zurecht finden kann.

„Interkulturelle Kommunikation kann erlernt werden. Manche Menschen sind darin begabter als andere. Menschen mit einem übermäßig aufgeblasenen Ego, die nicht bereit sind, Ungewissheiten in ihrem Leben zu akzeptieren, die emotional labil sind, mit rassistischen oder extremen linken oder rechten politischen Gruppen sympathisieren, werden kaum dafür geeignet sein.“¹

Hofstede hat versucht zu zeigen, dass trotz großer Vielfalt an Kulturen in ihren Denkweisen, Handeln und Fühlen sehr wohl eine Struktur existiert, die er als Grundlage für den Umgang mit diesen unterschiedlichen Kulturen verwendet.

Bei interkultureller Kommunikation passiert es sehr oft, dass sich die Gesprächspartner falsch verstehen, da jeder die Nachricht mit seinen eigenen Ver- bzw. Entschlüsselungswerkzeugen verarbeitet.

¹ Hofstede, G. (2006): S. 493

3 Kulturtheorien

Um das Kulturmodell von Hofstede besser beurteilen zu können, wird es nachfolgend mit anderen Kulturmodellen, die in der Literatur ebenfalls als bedeutend erachtet werden und auch bei Studien über kulturelle Unterschiede sehr oft zitiert werden, verglichen.

3.1 Edward T. Hall

Nach dem US-Anthropologen Edward T. Hall ist Kultur im Unterbewusstsein der Menschen, sie ist wie ein unsichtbarer Kontrollmechanismus. Hall ist der Auffassung, dass die Mitglieder einer Gesellschaft die kulturellen Komponenten dieser Gesellschaft verinnerlichen und sich dann nur innerhalb „kulturell akzeptabler“ Grenzen dieser Gesellschaft bewegen. Weiters geht er davon aus, dass unsere kulturellen Wurzeln uns erst dann bewusst werden, wenn sie stark in Frage gestellt werden, z.B. gegenüber einer anderen Kultur.

Hall hat in seinen Studien vor allem folgende Dimensionen untersucht: „time, context, space, information flow“. ¹

1. Time

Hall unterscheidet zwischen „Monochronic/Polychronic Time“. Monochrom heißt hier, dass alle Ereignisse nacheinander passieren. Die monochromen Menschen konzentrieren sich auf ihren Job, nehmen Deadlines oder Terminpläne ernst, befolgen die Regeln und sind bemüht, die anderen nicht zu stören. Dagegen geht es bei polychromer Zeit um die Ereignisse, die nebeneinander passieren und gleichzeitig bearbeitet werden können. Die polychromen Menschen sind sehr leicht abzulenken, nur wenn leicht

¹ Hall, E. (1990): S. 179 ff

möglich, versuchen sie sich an Zeitpläne zu halten, aber ändern auch sehr leicht ihre Pläne. ¹

2. High and Low Context

Bei Low-Context Kulturen sind die zwischenmenschlichen Kommunikationen direkt und eindeutig, der Informationsgehalt der übermittelten Nachrichten ist sehr hoch, die Beziehungen sind eher kurz und locker und können sich leicht verändern. Alle Einzelheiten müssen gründlich und explizit geklärt werden. Dafür halten die Beziehungen auch länger und sind tiefer, weswegen auch die zwischenmenschliche Kommunikation ohne viele Worte vonstatten gehen kann. Da die Gesprächspartner sich gut und gründlich kennen, brauchen sie auch dementsprechend weniger Information zu übermitteln.

Kommunikation mit hohem Kontext bedeutet, dass die Gesprächspartner das Gesprächsthema und die Details gut kennen und deswegen die Informationen wenig explizit geklärt werden müssen. Hier ist der Großteil der Informationen implizit. Kulturen mit hohem Kontext finden wir in Asien, Afrika, Lateinamerika; Kulturen mit niedrigem Kontext in den USA, Kanada, Nord- und Westeuropa. ²

Bei interkultureller Kommunikation zwischen Kulturen mit hohem und niedrigem Kontext kann es zu Problemen und Missverständnissen kommen. „Kulturen unterscheiden sich in der Direktheit mit der ihre Angehörigen untereinander und mit Fremden kommunizieren“. ³

3. Space

Hall unterscheidet zwischen Territorium und Privatsphäre. Bei der Privatsphäre handelt es sich um den unmittelbaren Raum um die Person, in die kein Dritter unerlaubt eindringen darf. Beim Territorium handelt es sich um persönliche Dinge. Hall untersuchte in verschiedenen Kulturkreisen die räumliche Distanz, die Leute voneinander haben müssen, damit sie sich in ihrer Gesellschaft wohlfühlen und hat herausgefunden, dass die körperliche

1 Hall, E. (1990): S. 13ff

2 Hall, E. (1990): S. 6

3 Müller, S. (2004): S. 81

Nähe stark von der Kultur abhängt. Z.B. ist bei Südeuropäern diese Distanz deutlich geringer als bei Nordeuropäern. ¹

4. **Fast and Slow Message**

Nach Hall gibt es Kulturen mit höherer Geschwindigkeit in Bezug auf Nachrichten ver- und entschlüsseln und auch langsamere. Beispiele für schnelle Übermittlungsgeschwindigkeit seien Schlagzeilen, Propaganda und TV-Werbung. Beispiele für langsame sind Bücher, Kunst, TV-Dokumentationen und Kultur. ²

3.2 Duarte und Tennant

Kultur besteht aus verschiedenen Ebenen. Sehr vereinfacht gesagt, besteht sie aus zwei Ebenen: einer Ebene von Werten (einer unsichtbaren Ebene) und einer sichtbaren Ebene der daraus resultierenden Verhaltensstörungen oder Artefakte in irgendeiner Form. Diese Auffassung der Kultur ist in dem populären "Eisberg-Modell" der Kultur verkörpert. Duarte und Tennant vergleichen die Kultur mit einem Eisberg. Dieses Modell drückt aus, wie tiefgehend die Kultur ist. Nach diesem Modell ist, ähnlich wie bei einem Eisberg, der größte Teil versteckt und nicht sichtbar. Der kleinere sichtbare Teil besteht aus Sprache oder Kunst, der größere nicht sichtbare Teil besteht aus abstrakten Elementen wie z.B. Traditionen, Machtverhältnissen, Ideologien. Der mehrstufige Charakter der Kultur ist auf Grund mehrerer Aspekte wichtig: Er identifiziert einen sichtbaren Bereich, sowie ein Gebiet, das nicht sofort sichtbar ist, das aber durch sorgfältige Aufmerksamkeit auf die sichtbaren Elemente des kulturellen Systems, wie wir es verstehen, abgebildet werden kann. ³

1 Hall, E. (1990): S. 10

2 Hall, E. (1990): S. 4

3 Dahl, S. (2004)

3.3 Die drei Kulturebenen von Schein

Schein definiert die Unternehmenskultur als Zusammenspiel von drei Kulturschichten¹: die oberste Ebene ist die sichtbare Ebene, die künstlich geschaffenen Objekte und einfach beobachtbaren Verhaltensweisen wie z.B. Architektur, Rituale oder Mythen.

Die zweite Ebene beinhaltet die kollektiven Werte. Das sind die angenommenen Werte wie Unternehmungsgrundsätze, die das Verhalten von Mitarbeitern steuern oder internalisierte Wertvorstellungen wie z.B. Leistung.

Die dritte und tiefste Ebene, die sehr schwer zu beobachten und zu ermitteln ist, sind die Grundannahmen, die Einstellung der Menschen zur Realität, Umwelt, zum Menschenbild, zu menschlichen Beziehungen usw. Diese kulturell abhängigen Annahmen haben den größten Einfluss auf das menschliche Verhalten.

3.4 Das Cultural Dynamics Modell von Hatch

Aufbauend auf den Kulturebenen von Schein definiert Hatch das Cultural Dynamics Modell.² Dieses Modell erklärt wie die Kultur prospektiv durch Artefakte und Symbole erzeugt wird und wie die Grundannahmen retroaktiv durch Symbole und Artefakte erhalten bleiben.

1 Schein (1992), zitiert nach Scholz, C. (2000): S. 790

2 Hatch (1993), zitiert nach Scholz, C. (2000): S. 792

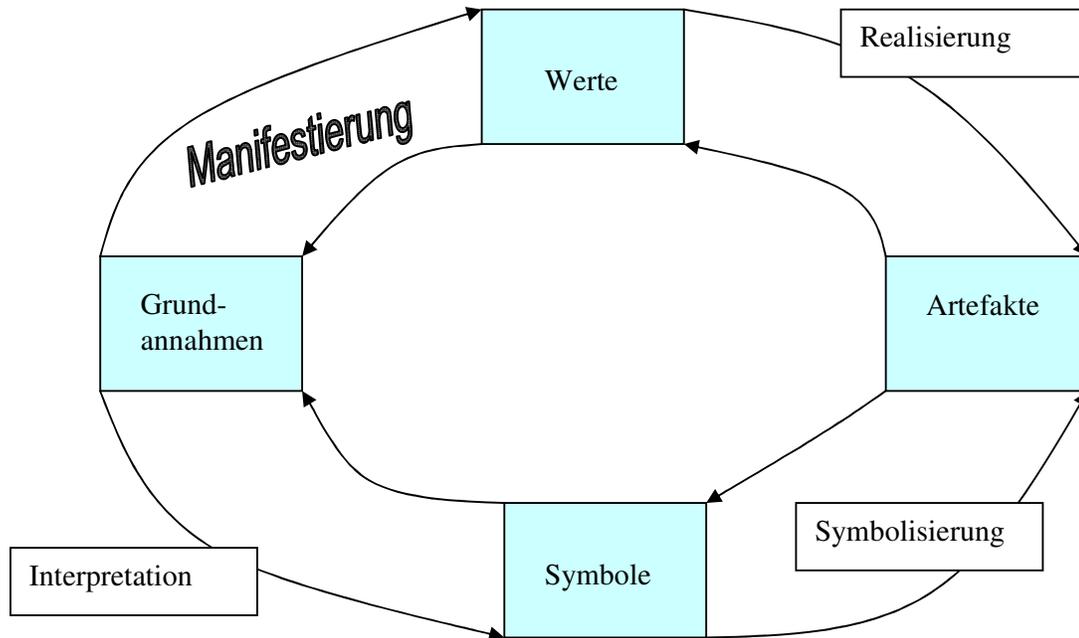


Abb. 5: Das Cultural Dynamic Model von Hatch ¹

Manifestierung in prospektiver Hinsicht bedeutet das Bilden von neuen Werten, basierend auf Grundannahmen. In retroaktiver Hinsicht bedeutet sie Umwandlung von alten Werten, die im Widerspruch zu Grundannahmen stehen, zu neuen Werten. Die prospektive Realisierung ist die Transformation von Werten in Handlungen, die retroaktive bedeutet die Veränderung von Werten, wenn die Ergebnisse nicht dem Wertesystem entsprechen. Prospektive Symbolisierung bedeutet, dass Artefakte mit einer abstrakten Sinngebung assoziiert werden, umgekehrt bedeutet retrospektiv dass sie „entsymbolisiert“ werden. Bei prospektiver Interpretation werden die Grundannahmen durch neue Informationen verändert, bei retrospektiver Interpretation wird das bereits Gewusste in den Grundannahmen wiedergespiegelt.

¹ Hatch (1993), zitiert nach Scholz, C. (2000): S. 792

3.5 Geert Hofstede

Die Kultur als nur ein Zwei-Ebenen-System zu zeigen, erscheint als zu rudimentär für ein sinnvolles Modell, die Kultur zu zeichnen. Hofstede (1991) schlägt ein System von vier Schichten vor, von denen jede die untere Ebene umfasst, da jede von der unteren Ebene abhängig ist, oder das Ergebnis der unteren Ebene ist. Seiner Ansicht nach ist Kultur wie eine Zwiebel: ein System, das geschält werden kann, Schicht für Schicht, um den Inhalt zu zeigen. ¹

Laut Hofstede wird die Kultur durch Werte bestimmt und nicht durch Grundannahmen. Deswegen analysiert er in seiner Forschung die kulturellen Werte. Hofstede geht auch von sichtbaren und unsichtbaren Elementen der Kultur aus, was in Abb.6 gezeigt wird. Die äußeren drei Schichten sind die sichtbaren beobachtbaren Elemente, die für Kulturfremde eher unbekannt sind.

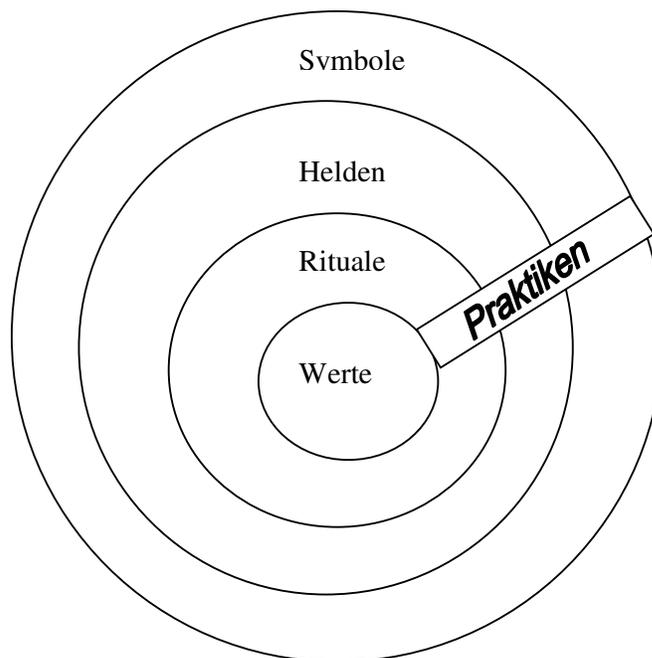


Abb. 6: Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen²

¹ Dahl, S. (2004)

² Hofstede, G. (2006a): S. 8

Die vier Begriffe: Symbole, Helden, Rituale und Werte zeigen, wo die kulturellen Unterschiede sind und beschreiben sie am besten. Sie kann man sich als Schalen einer Zwiebel vorstellen, wo Symbole die oberflächlichsten und Werte die tiefste Schicht darstellen, Helden und Rituale liegen dazwischen.

Der Kern seines kulturellen Modells sind Werte. Diese Werte bilden die verborgenste Schicht von Kultur. Diese Werte bestimmen die Ideen, die Menschen haben, wie Dinge sein sollten. Hofstede betont auch die Annahme, dass diese Werte stark das Verhalten beeinflussen.¹

„**Symbole** sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt werden, die der gleichen Kultur angehören.“² In einer Kultur gibt es immer wieder neue Symbole: Kleidung, Statussymbole oder Worte. Symbole einer Kultur werden oft von anderen Kulturen nachgeahmt, deshalb sind die Symbole in der oberflächlichsten Schicht platziert.

„**Helden** sind Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen sind; sie dienen daher als Verhaltensvorbilder.“³

„**Rituale** sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten. Sie werden daher um ihrer selbst willen ausgeübt.“⁴ Dazu gehören z.B. Formen des Grüßens oder soziale und religiöse Zeremonien.

Werte sind der Kern der Kultur. „Als Werte bezeichnet man die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder zum Minuspol hin“, wie z.B. gut und böse, schmutzig und sauber, hässlich und schön, usw. Da die Werte unbewusst als Kind erlernt und fest verankert werden, ist es sehr schwer diese später zu ändern. Sie sind

1 Dahl, S. (2004)

2 Hofstede, G. (2006): S.7

3 Hofstede, G. (2006): S. 8

4 Hofstede, G. (2006): S. 8

nicht wahrnehmbar, man kann bestenfalls über die Art und Weise, wie die Menschen agieren, auf sie schließen.

„Normen sind die Normalformen von Werten, die in einer Gruppe oder Kategorie von Menschen existieren. In der Umgangssprache werden die Begriffe "Norm" und "Wert" häufig synonym verwendet.“¹

Wenn von einer Firma behauptet wird, dass sie "in hohem Maße wettbewerbsfähige Kultur" besitzt, bedeutet das, dass die Wettbewerbsfähigkeit einen zentralen Wert innerhalb des Unternehmens bildet. Daher kann argumentiert werden, dass Wettbewerbsfähigkeit ein gemeinsamer Wert unter den Mitarbeitern dieses Unternehmens ist, wonach die Mitarbeiter ihr Verhalten ausrichten. Das heißt aber nicht, dass alle Mitarbeiter den gleichen Wert in gleichem Maße anerkennen, sondern es bedeutet, dass die Mitarbeiter diesen gemeinsamen Wert teilen und vor allem gemeinsam ausdrücken. Wenn man z.B. von französischer Kultur spricht, dann sind die vielfältigen Werte und die daraus resultierenden Verhaltensweisen und Artefakte, die abstrakt Frankreich repräsentieren, gemeint.²

Hofstede beschreibt Kultur als „mentale Programmierung“ oder „mentale Software“. So wie Computer programmiert sind, so ist auch das Verhalten des Menschen zum Teil durch seine Denk-, Fühl- und Handlungsmuster programmiert, wobei ein Mensch die Möglichkeit hat, von diesem Muster abzuweichen und komplett anders zu reagieren. Die mentalen Programme der Menschen sind abhängig von dem sozialen Umfeld in dem sie aufgewachsen sind und unterscheiden sich dementsprechend voneinander.³

Ein gängiger Begriff für eine solche mentale Software ist Kultur. "Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt

1 Hofstede, G. (2006): S. 9

2 Dahl S. (2004)

3 Hofstede G. (2006a): S.3

wurde. Sie ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder einer Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.*" ¹

Das Verhalten eines Individuums kann von den kollektiven Handlungsmustern abweichen, da die Programmierung des Geistes teilweise genetisch vererbt oder auch in der Kindheit erlernt wird.

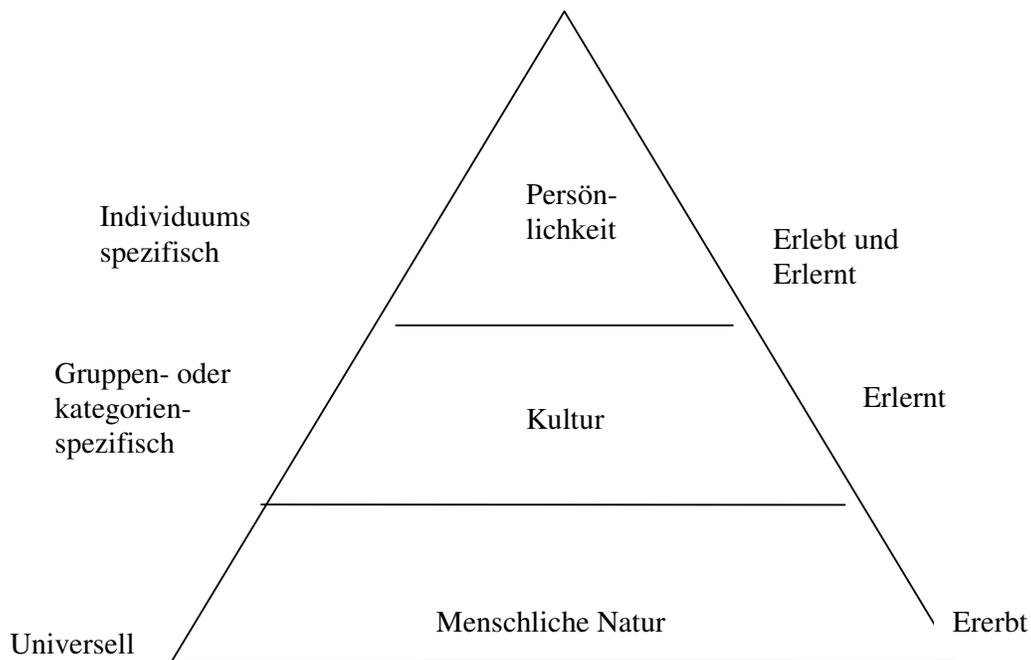


Abb. 7: Drei Ebenen der Einzigartigkeiten in der mentalen Programmierung des Menschen ²

3.6 Fons Trompenaars

Fons Trompenaars (Schüler von Geert Hofstede) hat zwischen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre für seine Studien verschiedene Unternehmen in 50 Ländern befragt, wobei er insgesamt 30.000 Antworten auf eine schriftliche Befragung ausgewertet hatte. Als Ergebnis hat er sieben Dimensionen identifiziert, fünf Dimensionen beschreiben Beziehungen zu Menschen und die zwei weiteren

¹ Hofstede G. (2006a): S.4

² Hofstede G. (2006a): S.4

den Umgang mit der Zeit und Natur. Diese Dimensionen sind unabhängig voneinander und können parallel nebeneinander existieren.¹

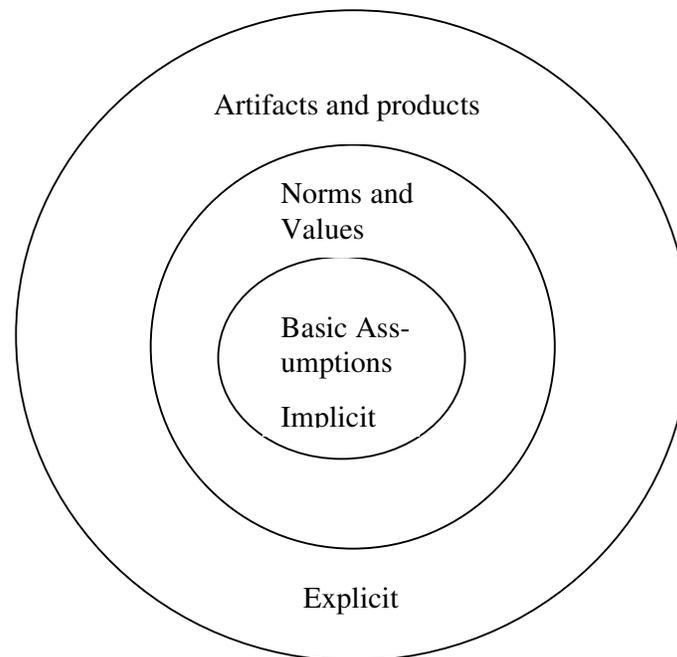


Abb. 8: A model of culture²

Die äußere Schicht besteht aus den expliziten Artefakten und Produkten der Kultur. Diese Ebene ist beobachtbar und überschaubar wie z.B. Sprache, Essen, Kunst usw. Die mittlere Schicht enthält die Normen und Werte der Gesellschaft, was formell oder informell sein kann. Die Normen sind hier das was die Gruppe als richtig oder "falsch" versteht. Die Normen bestimmen bewusst oder unbewusst wie man sich normalerweise verhalten soll. Werte beschreiben was gut oder schlecht ist und definieren die Ideale einer Gruppe. Die innere Schicht enthält die grundlegenden, impliziten Annahmen, die das Verhalten regieren. Durch das Verstehen von diesen Annahmen sind die Mitglieder einer Kultur in der Lage, sich in einer Weise zu organisieren, die ihnen hilft die Effizienz ihrer Problemlösungs-Prozesse zu erhöhen und miteinander umzugehen.³

1 wikipedia (2)

2 Trompenaars, F. (2008): S. 22

3 Hodgetts, R. (2000): S. 110

Der Kern beinhaltet die Grundannahmen: je nachdem was die Gruppe an Problemen und Herausforderungen bewältigen muss, gibt es auch unterschiedliche Grundannahmen.

Trompenaars hat ein ganzes System von Gegensatzpaaren entwickelt mit denen er versucht hat, kulturelle Unterschiede im Verhalten zu zeigen:

1. *Universalism/Particularism*¹

Die Antwort auf folgende Frage gibt Auskunft über Universalisten oder Partikularisten: Sie befinden sich mit einem Freund in einem Auto, wobei er zu schnell fährt. Es passiert ein Unfall, ein Passant wird verletzt. Es gibt keine Zeugen. Um den Freund zu entlasten sagt der Anwalt des Freundes, dass Sie unter Eid bestätigen müssen, dass die Geschwindigkeit unter dem Limit war. Was soll Ihr Freund von Ihnen erwarten? Dass Sie Lügen um ihn zu beschützen oder dass Sie nach dem Gesetz handeln? Das Ergebnis auf diese Situation war, dass Europäer und Nordamerikaner das Gesetz befolgen ohne Rücksicht auf den Freund zu nehmen (Schweiz mit 97% gefolgt von USA und Kanada) und somit als Universalisten bezeichnet werden, dagegen in Länder wie Venezuela, Nepal, Südkorea sagen ca. um 30% die Wahrheit, dort herrscht Partikularismus.

Universalistische Kulturen haben mehr Fokus auf Regeln als Beziehungen, Verträge müssen eingehalten werden. Es gibt nur eine Wahrheit oder Realität, die man akzeptieren muss. Die vordefinierten Normen und Richtlinien bestimmen das Verhalten der Menschen in der Gesellschaft. Bei dieser Kultur gibt es keine Abweichungen von den in der Gesellschaft akzeptierten Regeln, da diese das gesamte System zu Fall bringen könnte. Dagegen sind bei Partikularisten die menschlichen Beziehungen wichtiger als Gesetze und Verträge müssen modifizierbar sein. Je nach Person, gibt es verschiedene Perspektiven der Realität. Das Verhalten orientiert sich an keinen vorgegebenen Regeln sondern an den jeweiligen Situationen.

¹ Trompenaars, F. (2008): S.33 ff

2. Individualism/Communitarism¹

Hier wird die Frage behandelt, ob Individuen so viel Freiheit haben sollen um sich zu entwickeln und um ihre Lebensqualität zu verbessern?

Diese Dimension zeigt einen großen Unterschied zwischen westlichen und asiatischen Kulturen. In Länder wie Ägypten, Indien oder Japan sind die Menschen eher gegen die persönliche Freiheit, wogegen in europäischen und nordamerikanischen Ländern die Mehrheit dafür stimmt.

Ähnlich wie bei Hofstede sind die individualistischen Kulturen hauptsächlich „Ich-bezogen“. Die Interessen und Bedürfnisse von Individuen haben Vorrang gegenüber Gruppenbedürfnissen. Im Idealfall machen Mitarbeiter ihre Arbeit alleine und sind persönlich dafür verantwortlich. Ferien verbringt man mit seinem Partner oder alleine. Dagegen werden bei kommunitaristischen Kulturen die Gruppenziele verfolgt. Man spricht öfters von "Wir". Entscheidungen werden nach Rücksprache getroffen. Im Idealfall machen Mitarbeiter ihre Arbeit in Gruppen und sind gemeinsam dafür verantwortlich. Ferien werden in organisierten Gruppen oder im Kreis der gesamten Familie verbracht.

3. Neutral / Affective (Emotional)²

Auf die Antwort zur Frage, wie sie reagieren würden, wenn sie sich bei der Arbeit nicht wohl fühlen, haben über 70% der Japaner gesagt, dass es unprofessionell sei Gefühle zu zeigen. Deshalb würden sie dies nicht öffentlich machen, wohingegen in Kuwait, Ägypten oder Spanien nur unter 20% dieser Ansicht waren.

Bei neutralen Kulturen werden die persönlichen Gefühle in der Öffentlichkeit verheimlicht, kühles und selbstbeherrschtes Auftreten wird bewundert, Körperkontakt oder starkes Mienenspiel sind oft tabu, gelesen wird oft in monotonem Tonfall. Dagegen werden in affektiven Kulturen Gefühle öffentlich gezeigt. Gedanken und Gefühle werden verbal und nichtverbal offenbart, Transparenz und Ausdruckskraft lösen die Anspannung, Emotionen werden temperamentvoll und ohne Schuldgefühle

¹ Trompenaars, F. (2008): S. 50 ff

² Trompenaars, F. (2008): S. 69 ff

gezeigt und ausdrucksstarkes Verhalten wird bewundert. Körperkontakt und starkes Mienenspiel sind vollkommen in Ordnung, es wird fließend gelesen.¹

4. Diffuse / Specific²

Auf die Frage "Ihr Vorgesetzter bittet Sie sein Haus zu streichen. Würden Sie das tun?" antworten über 90% der Schweden, Holländer oder Schweizer, dass sie dies ablehnen würden, aber nur 31% der Chinesen würden Ihren Chef im Stich lassen.

Er unterscheidet zwischen "diffusen" Beziehungen und "spezifischen" Beziehungen zwischen Menschen. In spezifischen Kulturen wird Privates und Geschäftliches klar getrennt. Die Menschen kommen direkt zur Sache, sind genau, unverblümt, eindeutig und transparent. Beziehungen werden mit Absicht eingegangen. Prinzipien und Moralvorstellungen sind nicht abhängig von den Betroffenen sondern haben eigenständige Werte. Bei diffusen Kulturen sind die Menschen indirekt, ausweichend, taktvoll, unklar, undurchsichtig. Es gibt eher "zwecklose" Formen der Beziehung und ein sehr situationsbezogenes moralisches Urteil, abhängig vom Betroffenen und vom Gesamtzusammenhang.

5. Status achievement / Status ascription³

Er unterscheidet zwischen „askriptiven“ Kulturen, wo man auf Grund des Alters, Geschlechts oder Titels über einen bestimmten sozialen Status verfügt, und „leistungsorientierten“ Kulturen, wo jemandem der Status nur aufgrund von Leistungen und Erfolg zusteht. Bei askriptiven Kulturen ist der Gebrauch von Titeln extensiver üblich, besonders wenn sie den Status in der Organisation klären. Achtung vor hierarchisch Vorgesetzten zeigt die Bindung für die Organisation und ihre Ziele. Die meisten Seniormanager sind männlich, mittleren Alters und durch ihren Hintergrund qualifiziert. Dagegen werden bei leistungsorientierten Kulturen Titel nur dann benutzt, wenn sie für die jeweilige Aufgabe Kompetenz zeigen. Ob man Achtung vor

1 Trompenaars, F. (2008) S. 79

2 Trompenaars, F. (2008): S. 87 ff

3 Trompenaars, F. (2008): S. 118 ff

hierarchisch Übergeordneten hat, hängt von ihren Arbeitserfolgen und ihren entsprechenden Kenntnissen ab. Die meisten Seniormanager haben unterschiedliches Alter und Geschlecht und haben sich in spezifischen Aufgaben ausgezeichnet.

6. *Human-Time-Relationship*¹

Diese Dimension beschreibt die Beziehung der Menschen innerhalb einer Kultur zu Zeitgefühl. Trompenaars unterscheidet zwischen sequentiellem Zeitgefühl, wo Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft nacheinander abfolgen, und synchronem Zeitgefühl, wo viele Ereignisse gleichzeitig ablaufen und es somit keine richtige Abgrenzung zwischen Vergangenheit, Jetztzeit und Zukunft gibt.

a) Vergangenheitsorientierte Kulturen: Über Geschichte, Ursprung der Familie, der Firma und der Nation sprechen. Motivation durch die Aussicht auf eine Wiederkehr des "Goldenen Zeitalters." Ahnen, Vorfahren und älteren Menschen achten und ehren. Alles wird im Kontext von Tradition und Geschichte gesehen.

b) Gegenwartsorientierte Kulturen: Momentanes Tun und Vergnügen sind am wichtigsten (kein Morgen). Pläne zu haben ist in Ordnung, sie werden nur kaum durchgeführt. Viel Interesse für aktuelle Beziehungen zeigen, "hier und heute". Alles wird unter dem Aspekt seiner aktuellen Bedeutung und seines aktuellen Stils angesehen.

c) Zukunftsorientierte Kulturen: Viel von Aussichten, Potentialen, Erwartungen und künftigen Leistungen reden. Planung und Strategie werden mit Begeisterung vorangetrieben. Großes Interesse zeigen für die Jugend und die zukünftigen Potentiale. Gegenwart und Vergangenheit werden zugunsten zukünftiger Chancen ausgenutzt.

Für Trompenaars bedeutet Zeitverständnis wie die Kulturen mit der Zeit umgehen und was die Bedeutung der Zeit für sie ist. Dabei ist ihm sehr

¹ Trompenaars, F. (2008): S. 120 ff

wichtig, wie die „**Koordination** des täglichen Lebens und die **Organisation** wirtschaftlicher Abläufe“ davon abhängt. Aber am wichtigsten ist die Frage, ob eine Kultur eher vergangenheitsorientiert ist und deswegen die Traditionen wichtig sind, oder ob die Menschen mehr gegenwarts- bzw. zukunftsorientiert sind. ¹

7. *Human-Nature-Relationship* ²

Hier geht es um die Beziehung der Menschen zur Natur, ob sie die Natur als eine Bedrohung sehen oder ob die menschliche Zivilisation die Natur gefährdet. Diese Fragen kann man auf das eigene Leben erweitern: bin ich selber für Glück und Unglück verantwortlich, oder habe ich keine Kontrolle über die Geschehnisse in meinem Leben.

Er unterscheidet zwischen Kulturen, die sich der Natur anpassen und Kulturen, die versuchen die Natur soweit wie möglich zu beherrschen und unter Kontrolle zu halten.

1 Müller, S. (2004): S. 101

2 Müller, S. (2004): S. 103

4 Empirische Untersuchung

Um das Werteprofil verschiedener Länder miteinander vergleichen zu können entwickelte Hofstede in den 1960er und 70er Jahren das „Values Survey Module“. Seitdem sind von ihm einige Änderungen und Verbesserungen an diesem Survey Module vorgenommen worden. Derzeit ist die aktuelle Version „Value Survey Module 2008“ (VSM08), welches im Rahmen dieser Diplomarbeit verwendet worden ist.¹

Das VSM08 (Anhang 1) wurde im Zeitrahmen von Juni 2008 bis September 2008 an Mitarbeiter in vierzehn Ländern der Firma IBM, ihre Tochtergesellschaften und an sonstige Firmen, mit denen sie zusammenarbeitet, geschickt. Die Probanden waren alle Fachleute in der IT Branche, die entweder als Projektmanager oder IT Spezialisten in diversen IT Bereichen tätig waren.

Es kamen 67 gültige Antworten aus zwölf Ländern zurück. Da aus vier dieser zwölf Länder jeweils zu wenige Antworten zurückkamen um sie statistisch relevant auswerten zu können, blieben die folgenden acht Länder übrig: Österreich, Deutschland, Kanada, USA, Rumänien, Tschechien, Russland und China.

Aufgrund der ungleich verteilten Anzahl der ausgefüllten Fragebogen pro Land werden im Rahmen dieser Arbeit die oben genannten Länder wiederum in fünf Länder bzw. Regionen zusammengefasst und danach mit Hofstedes Ergebnissen verglichen. Aufgrund sehr ähnlicher Index-Werte bei USA und Kanada, aber auch bei Tschechien, Russland und Rumänien wurden hier zwei Regionen „Nordamerika“ und „Osteuropa“ gebildet. Tab. 1 zeigt die Anzahl der gültigen Antworten pro Land bzw. Region.

¹ <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSMChoice.html>

Land bzw. Region	Anzahl
Brazilien	3
China	4
Deutschland	6
Holland	1
Indien	2
Nord Amerika	11
Osteuropa	13
Österreich	26
Schottland	1
Gesamt	67

Tab. 1 Anzahl der Probanden pro Land bzw. Region

Abb. 9 zeigt den Anteil von Männern und Frauen bei den Erhebungen. Im Gegensatz zu Hofstedes Erhebungen, wo fast alle Probanden Männer waren, ist hier die Aufteilung zwischen Männern und Frauen 65% zu 35%.

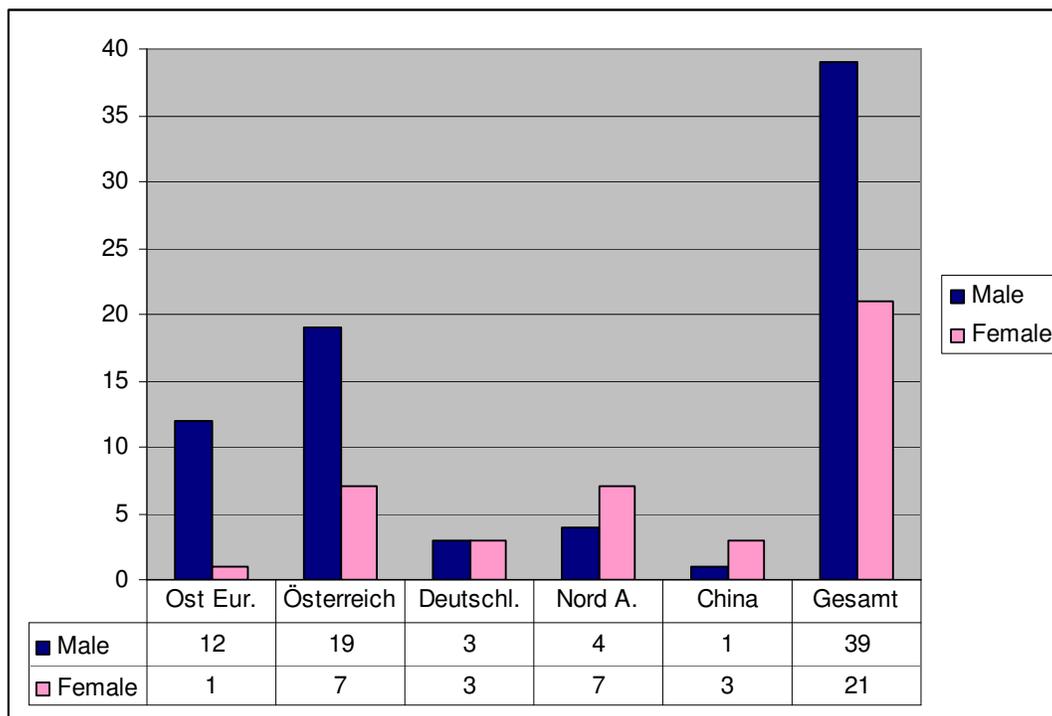


Abb. 9 Aufteilung zwischen Männern und Frauen

Wie in Abb. 10 ersichtlich ist, sind die meisten Befragten zwischen 25 und 49 Jahren alt.

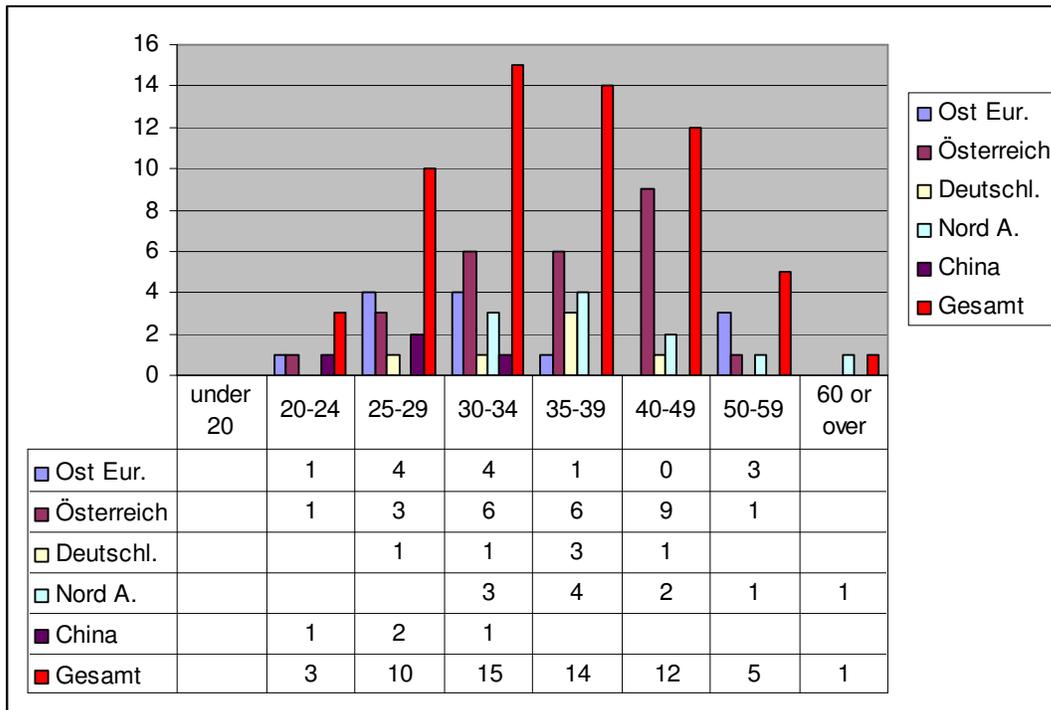


Abb. 10 Aufteilung in Altersgruppen der Probanden

Die meisten Probanden hatten eine Ausbildung, die 16 Jahre oder mehr umfasst hatte (d.h. Akademiker, Fachhochschulabsolventen oder ähnliches). Die jeweilige Dauer der Ausbildungszeit der Probanden kann aus Abb. 11 entnommen werden.

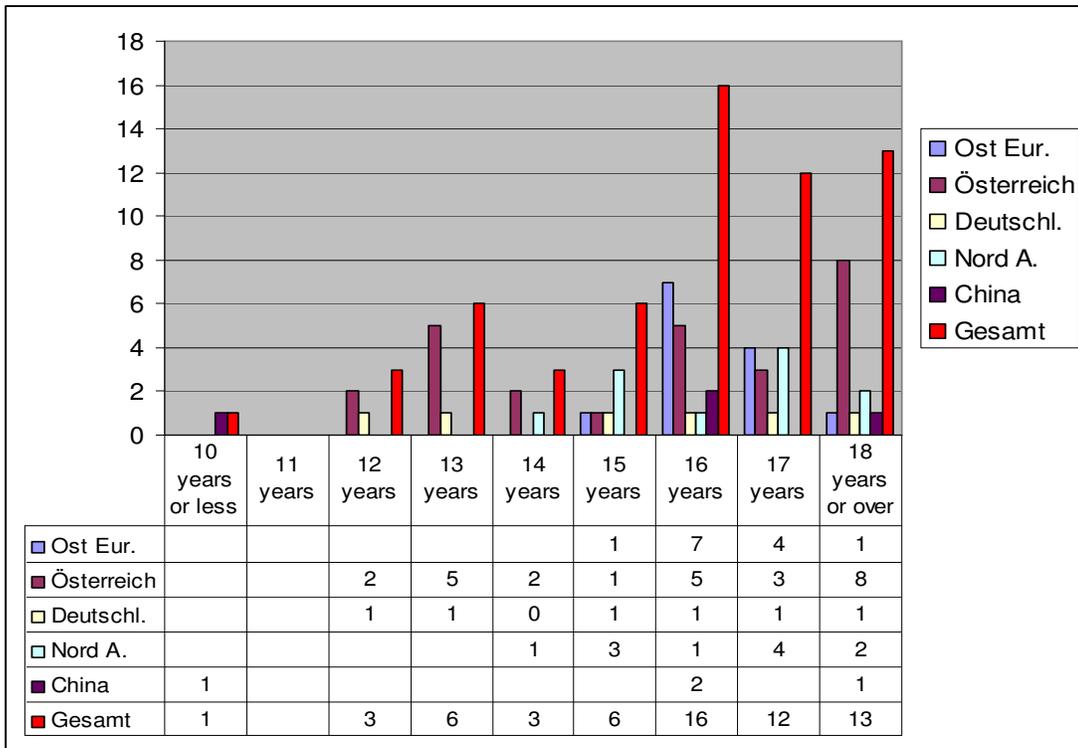


Abb. 11 Dauer der Ausbildung der Probanden

Dementsprechend (wie in Abb. 12 ersichtlich) sieht auch die Art der Jobs aus, die die Probanden ausüben. An erster Stelle stehen Akademiker, die eine fachlich qualifizierte Arbeit erledigen.

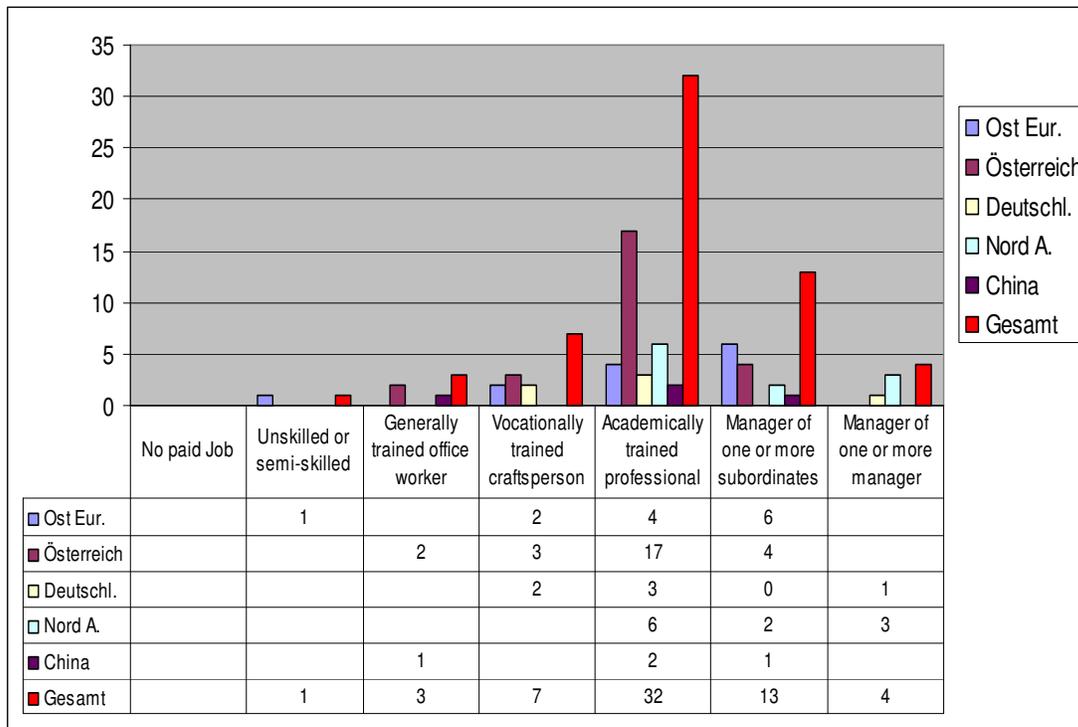


Abb. 12 Art der ausgeübten Jobs der Probanden

Die gewonnenen Daten wurden nach den Richtlinien der Anleitung (Manuell) von VSM08, welches wiederum vom Hofstede entworfen und empfohlen wurde, ausgewertet. Die statistischen Auswertungen und diversen Kalkulationen wurden mit MS Excel durchgeführt. Für eine genaue Beschreibung der Berechnungen der Indizes siehe Anhang 2.

Die berechneten Indizes der fünf Länder bzw. Regionen wurden mit den Indizes von Hofstede, die von seiner Homepage ¹ entnommen wurden, verglichen (für Hofstedes Indizes siehe Anhang 3).

Es ist noch zu erwähnen, dass Hofstede einige Länder in seinen Untersuchungen nicht berücksichtigt hatte, dazu gehören zum Beispiel: China, Serbien, Slowenien, Polen, Rumänien und die damalige Tschechoslowakei.

Bei 16 Ländern wie z. B. China, Russland und Ukraine wurden die Werte auf Basis der Befunde anderer empirischer Untersuchungen geschätzt.

¹ <http://www.geert-hofstede.com/>

Weiteres hat Hofstede 17 Länder auf Grund von Plausibilitätsüberlegungen geschätzt. Dazu gehören z. B. Ägypten, Bulgarien, Polen, Rumänien, Tschechoslowakei, Luxemburg.¹

Vorgehensweise:

Zuerst werden jede Dimension und ihre Eigenschaften erklärt. Danach werden die Auswertungsergebnisse der von Hofstede ausgewählten Länder analysiert und mit den im Rahmen dieser Arbeit erzielten Auswertungsergebnissen verglichen. Weiters wird die Bedeutung der erzielten Werte jeder Dimension bezüglich virtueller Teamarbeit untersucht. Anschließend werden einige Korrelationsauswertungen zwischen verschiedenen Indizes vorgenommen.

Die Aussagen über die kulturellen Eigenschaften jedes Landes beziehen sich auf die Extremausprägungen der jeweiligen Dimensionen, die tatsächlichen Bewertungen können überall zwischen diesen Extremen gefunden werden. Die Assoziierung eines Statements mit einer Dimension ist immer statistisch und nie absolut. Deswegen werden auch bei Vergleichen zwischen Ländern die Auswertungen von Hofstede und der Autorin in zwei verschiedenen Diagrammen gezeichnet, da es hier um das Ranking der Länder zueinander geht und nicht um die absoluten Werte der Indizes.

„Die Indizes der Kulturdimensionen beschreiben **relative Unterschiede** zwischen den Ländern, ihr absoluter Wert ist ohne Bedeutung.“²

1 Müller, S. (2004): S. 112

2 Müller, S. (2004): S. 111

4.1 Empirische Untersuchung von Geert Hofstede

Eine der bekanntesten und am meisten zitierten Theorien in der interkulturellen Forschung ist das Hofstede-Modell mit fünf kulturellen Dimensionen.

Zwischen 1967-1970 und 1971-1973 hat Geert Hofstede die Mitarbeiter der lokalen Tochtergesellschaften der Firma IBM in über 70 Ländern rund um die Welt befragt. Es nahmen über 117.000 Personen an dieser Befragung teil. Die meisten Teile der Organisation sind zweimal innerhalb eines Vier-Jahres-Abstands befragt worden. Der Schwerpunkt der Bewertung basierte auf Korrelationen zwischen den Ländern. Die Mitarbeiter dieser multinationalen Firma waren ähnlich in jeder Hinsicht, mit Ausnahme ihrer Nationalität. Die Auswirkung der nationalen Unterschiede in den Antworten zeichnete sich durch ungewöhnliche Eindeutigkeit aus.

Die Fragebogen beinhalten Fragen über Zufriedenheit, Wahrnehmung, persönliche Ziele, Einstellungen und Demografie. Die Antworten sind basierend auf der durchgeführten Tätigkeit bzw. der Position in der Firmenhierarchie bewertet worden, wobei Hofstede zwischen sieben Berufskategorien unterscheidet: ¹

1. Manager (alle Stufen) eines Landes-Hauptbüros
2. Manager (alle Stufen) von Filialen (sowohl Verkauf, Dienstleistung und technische Leiter)
3. Technische Fachkräfte
4. Vertriebsmitarbeiter für technische Produkte
5. Hoch qualifizierte Techniker
6. Wenig qualifizierte Techniker
7. Verwaltungspersonal

¹ Hofstede, G. (1984): S:54

Allerdings waren in fast allen Kategorien die Männer bei Weitem in der Überzahl. Es gibt keine genauen Angaben darüber, aber es ist davon auszugehen, dass ungefähr 90% der Befragten in den Kategorien 1 bis 6 männliche Kandidaten waren.

Lediglich in der Kategorie 7 kann ein ausgewogenes Verhältnis angenommen werden.

Hofstede bezeichnet als Dimension einen Aspekt einer Kultur, der im Vergleich zu anderen Kulturen gemessen werden kann.¹

Die folgenden vier kulturellen Dimensionen wurden aus der Auswertung dieser Daten gebildet und stehen weiterhin im Mittelpunkt vieler kultureller Forschungen: Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität und Unsicherheitsvermeidung.

Diese Dimensionen wurden umfassend genutzt, um Beziehungen zwischen Kollektivismus, Führungsstil und Teamzusammenhalt zu beschreiben. Diese Beziehungen stehen über Kulturen hinweg im Zusammenhang mit vielen Faktoren, wie zum Beispiel Teamzusammensetzung, Persönlichkeit, Zielklarheit, Aufgabenstruktur, Koordinierungsmechanismen, organisatorische Gestaltung und Arbeitsklima. Einige Studien haben gezeigt, dass Kollektivisten tendenziell eine stärkere Bindung an ihre Organisationen haben und eher ihre individuellen Ziele vernachlässigen im Vergleich zu den Gruppenzielen.²

4.2 Ergebnisse der Studie von 1967 - 1973

Wie oben erwähnt, war das Ergebnis von Hofstedes Studien zuerst einmal die Herausbildung der vier Dimensionen, wie Machtdistanz (Power Distance, PDI), Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance, UAI), Individualismus (Individualism/Collectivism, IDV) und Maskulinität (Masculinity/Femininity, MAS).

¹ Hofstede, G. (2006b)

² Wendt, H. (2004)

Er hat mit Michael Bond eine dritte Untersuchungsrunde mit einem neu gestalteten, nicht mehr westlich orientierten Fragebogen (Chinese Value Survey) mit 40 Fragen, gestartet. Diese dritte Untersuchung fand zwischen 1981-1985 statt, dabei haben 23 Länder daran teilgenommen. Die Befragten waren diesmal Studenten, jeweils 50 Männer und 50 Frauen von verschiedenen Studienrichtungen. Als Ergebnis wurden die Dimensionen PDI, UAI, IDV und MAS weiterhin bestätigt, aber es ergab sich auch eine völlig neue fünfte Dimension was M. Bond als „Confucian Dynamism“ nannte und Hofstede später in „langfristige Orientierung“ (Long Term/Short Term Orientation, LTO) umbenannte.

Nach Hofstede sind diese fünf Dimensionen vollkommen unabhängig voneinander.

Hofstede hat für seine Untersuchungen externe Variable, geographische und demographische, herangezogen und wo möglich auch den Einfluss von Geschlecht, Alter, Familie, Schulbildung, Religion usw. untersucht.

Jedes Land konnte im Vergleich zu anderen Ländern durch ein Bewertungssystem (Score) in jeder Dimension positioniert werden. Die Dimensionen sind statistisch unterscheidbar und treten in allen möglichen Kombinationen auf, auch wenn einige häufiger vorkommen als andere.

Bei den Korrelationauswertungen mit anderen Daten soll immer der Einfluss des nationalen Reichtums (Bruttonationalprodukt pro Kopf) berücksichtigt werden. Zwei der Dimensionen, Individualismus und Machtdistanz, sind signifikant mit Reichtum korreliert. Dies bedeutet, dass alles, was mit Reichtum in Zusammenhang steht, auch mit diesen Dimensionen korrelieren kann. Die gemeinsame Korrelation von Individualismus und Machtdistanz zu nationalem Reichtum bedeutet, dass diese Dimensionen in der Regel intercorrelated sind. Validierung der Dimensionen ist natürlich nicht nur ein quantitatives Problem. Ebenso wichtig ist die qualitative Interpretation dessen, was Unterschiede in den Abmessungen der untersuchten Gesellschaften bedeuten.¹

¹ Hofstede, G. (2006b)

4.3 Dimensionen

4.3.1 Machtdistanz (PDI)

Hofstede definiert Machtdistanz (Power Distance) als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“¹

Machtdistanz beschreibt, wie eine Kultur die Ungleichheit zwischen ihren Mitgliedern akzeptiert. Macht und Ungleichheit sind natürlich sehr grundlegende Tatsachen in jeder Gesellschaft. „Alle Gesellschaften sind ungleich, einige sind aber ungleicher als andere“. Um den Index für Machtdistanz (PDI) festzustellen, hat Hofstede folgende drei Fragen gestellt:²

- 1) Wie oft haben Mitarbeiter Angst, ihren Vorgesetzten zu sagen, dass sie nicht seiner Meinung sind (von „sehr oft“ bis „sehr selten“)?
- 2) In wie weit ist der Mitarbeiter interessiert, wie der Manager seine Entscheidungen trifft (autokratisch oder patriarchalisch)?
- 3) Wie ist der Prozentsatz der Mitarbeiter, die einen autokratischen oder patriarchalischen Stil bevorzugen?

In Ländern mit hoher Machtdistanz sind die Hierarchien deutlich definiert. Die Mitarbeiter sind von ihrem Vorgesetzten abhängig, sprechen selten mit ihm und erwarten ihre Anweisungen. Dem Vorgesetzten wird kaum widersprochen. In den Gesellschaften mit sehr hoher Machtdistanz ist die Gehorsamkeit sogar bei den höheren Levels zu beobachten. In Ländern mit geringer Machtdistanz sind die Organisationen eher dezentral. Die Mitarbeiter sprechen direkt ihre Vorgesetzten an und werden bei den Entscheidungen miteinbezogen. Es gibt geringere Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen. Die Organisationen

¹ Hofstede G. (2006a) S.59

² Hofstede, G. (2006a): S. 55

mit geringerer Machtdistanz haben eher eine flache Organisationsstruktur mit geringerem Anteil an Vorgesetzten und mehr hochqualifiziertem Personal in den niedrigeren Ebenen. ¹

Das Machtdistanzkonzept ist eindeutig weitreichender als nur am eigenen Arbeitsplatz. Machtdistanz zeigt sich oft in der hierarchischen Organisation von Unternehmen, in denen Respekt erwartet wird, wie z.B. Achtung des Lehrers durch seine Studenten, in den politischen Formen der Dezentralisierung und Zentralisierung, durch den Glauben in der Gesellschaft, dass Ungleichheiten zwischen den Menschen auf ein Minimum reduziert werden sollen.

Die Position des PDI gibt uns „Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land“. ²

Geringe PDI Werte	Große PDI Werte
Verwendung der Macht sollte legitimiert werden und unterliegt Kriterien von gut und böse	Macht ist eine grundlegende Tatsache der Gesellschaft, gut oder böse: ihre Legitimität ist irrelevant
Eltern behandeln ihre Kinder gleichberechtigt	Die Eltern verlangen von ihren Kindern Gehorsamkeit
Ältere Menschen sind weder respektiert, noch gefürchtet	Ältere Menschen sind sowohl respektiert, als auch gefürchtet
Korruption passiert selten	Korruption ist sehr häufig
Skandale bedeuten Ende der politische Karriere	Skandale werden gedeckt
Es gibt noch Einkommensverteilung in der Gesellschaft	Einkommensverteilung in der Gesellschaft sehr uneinheitlich
Religionen betonen Gleichheit der Gläubigen	Religionen mit einer Hierarchie von Priestern

Tab. 2 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz ¹

¹ Hofstede G. (2006a) S.59ff

² Hofstede G. (2006a) S.58

4.3.1.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Die Mehrzahl der ehemaligen Ostblockländer wie z. B. Slowakei, Russland und Rumänien und der westeuropäischen Länder wie Frankreich, Schweiz und Belgien (bei den beiden Letzteren die französisch sprechenden Teile), sowie die meisten afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Länder haben hohe Machtdistanzwerte.

Im Gegensatz dazu weisen deutschsprachige Länder (wie Österreich, Schweiz, Deutschland), nordische Länder (wie Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden), sowie die USA und Großbritannien niedrige Machtdistanzwerte auf.²

Nach Hofstedes Untersuchungen hat Österreich den niedrigsten PDI Wert, Deutschland und Nordamerika liegen auch bei niedrigen zwanzig Prozent. Dagegen sind in den osteuropäischen Ländern und China dieser Werte sehr hoch.

Bei den Untersuchungen im Rahmen dieser vorliegenden Arbeit weist Österreich weiterhin einen sehr niedrigen Wert und China einen hohen PDI Wert auf. Allerdings zeigen Deutschland und Nordamerika fast gleich hohe Werte wie China, bzw. höhere als Osteuropa. Ein Grund für die niedrigeren Osteuropa Werte können hier die politischen Änderungen in diesen Ländern sein. Die Menschen sind nicht mehr gehorsam gegenüber höheren Instanzen und können sich auch freier äußern, es gibt mehr Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Abb. 13 zeigt die PDI-Indizes von Hofstede und der Autorin im Vergleich.

Für die virtuelle Teamarbeit bedeutet das, dass die Teammitglieder mit höheren PDI Werten (z.B. China) von den Projektleitern genauere Anweisungen verlangen. Es sollte schriftlich oder anhand von zusätzlichen Telekonferenzen detailliert geklärt werden, was von den Mitarbeitern verlangt wird. Für den Fall, dass der Projektleiter aus einem Land mit höherer Machtdistanz und die Projektmitglieder aus einem Land mit niedriger Machtdistanz (wie z.B. aus Österreich) kommen, könnte dies zu Problemen führen, da sie dem Projektleiter nicht den Respekt und die Gehorsamkeit, wie es für ihn selbstverständlich wäre, entgegenbringen.

¹ Hofstede G. (2006a) S. 71ff

² Hofstede G. (2006a) S.56

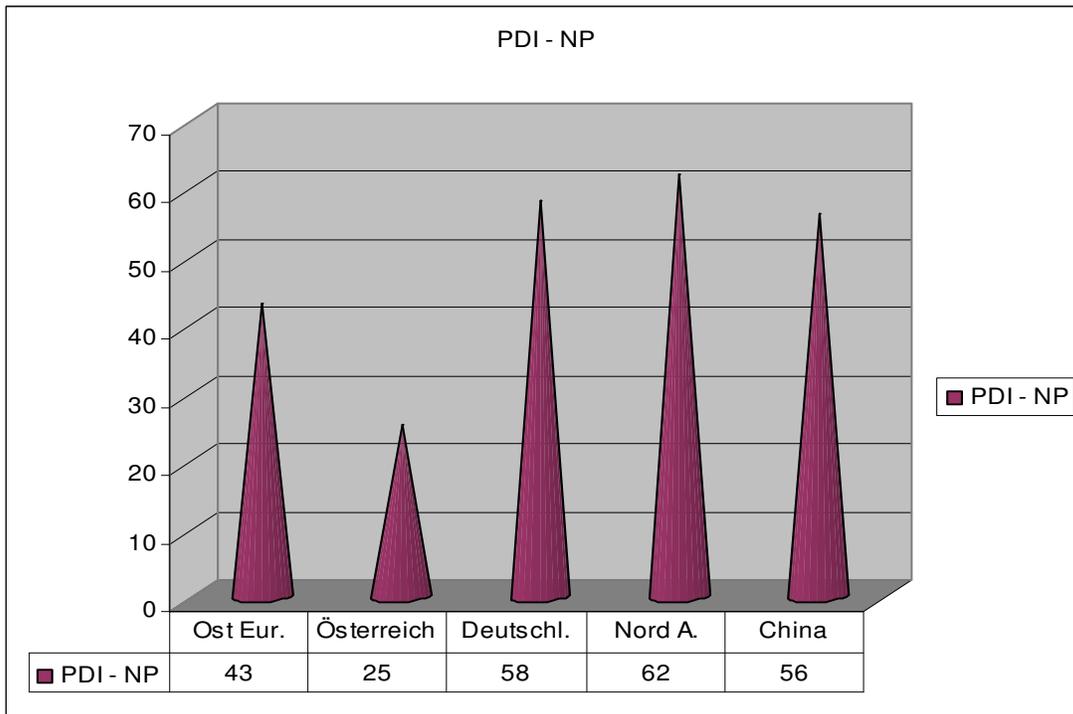
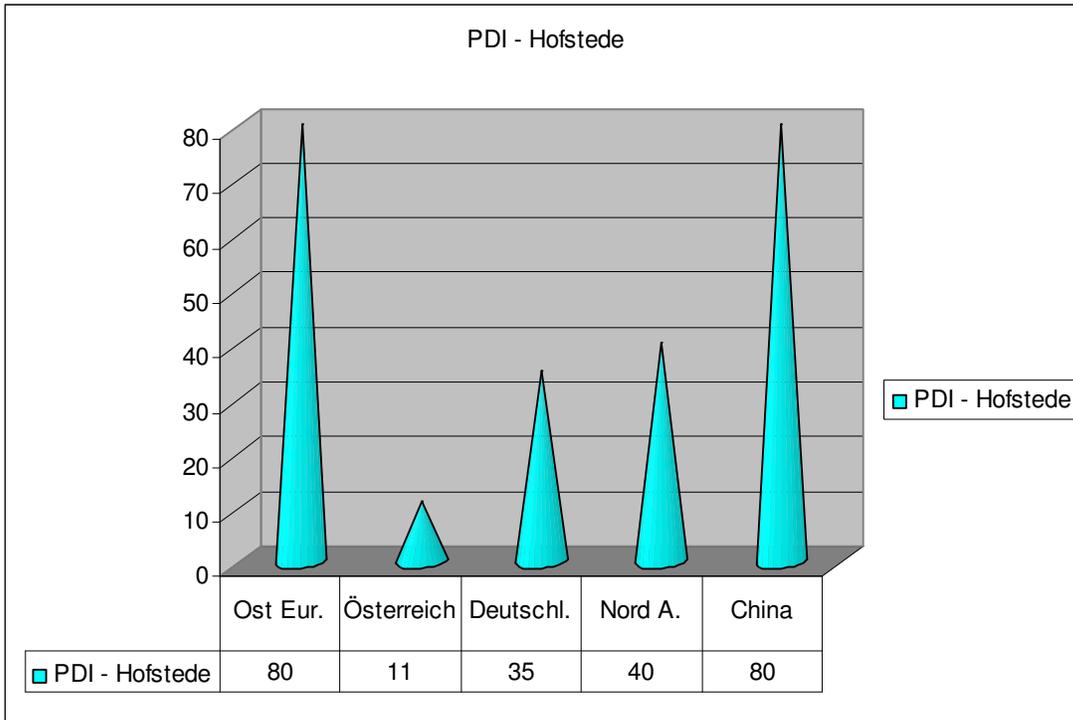


Abb. 13 Vergleich der Machtdistanzindizes zwischen ausgewählten Ländern

In Abbildung 14 sind noch einmal die Rankings im Vergleich zu sehen. Österreich bleibt bei beiden Studien auf Platz eins, Deutschland und Nordamerika sind bei dieser Arbeit in der Platzierung gestiegen, dagegen sind China und Osteuropa von der höchsten Position auf den zweiten und dritten Platz abgestiegen.

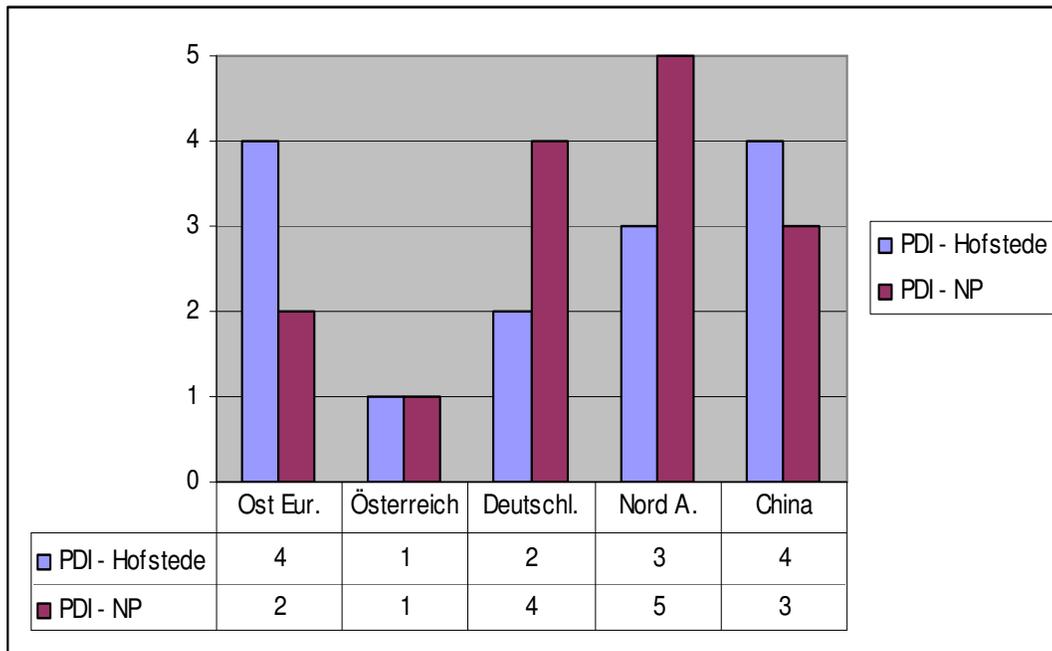


Abb. 14 PDI-Rankingsvergleich

4.3.2 Individualism/Collectivism (IDV)

Die zweite Dimension nach Hofstede ist Individualismus / Kollektivismus. Diese Polarität ist die beliebteste unter den Hofstede Dimensionen. Es ist die Dimension, die am leichtesten verstanden und der am häufigsten begegnet wird. Das Konzept ist eine der am meisten diskutierten, dokumentierten und anerkannten Dimensionen, die von Hofstede entwickelt wurden. Es wird in einer Vielzahl von Dokumenten interkultureller Forschung zitiert. Hofstede weist darauf hin, dass es manchmal verwirrend verwendet wird oder irrtümlich mit anderen Dimensionen verwechselt wird.

"Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und 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 von ihm bedingungslos Loyalität verlangen." ¹

Individualismus und Kollektivismus definieren, ob in einer Kultur das Individuum oder die Gruppe mehr Bedeutung hat.

Die Probanden wurden über 14 Arbeitsziele befragt, wobei sie diese Ziele nach der Wichtigkeit einordnen mussten. Das Ergebnis mündete in zwei Dimensionen: Individualismus versus Kollektivismus und Maskulinität versus Femininität.

Die Kriterien, die bei dem individualistischen Pol festgestellt wurden, sind: ²

- 1) Ausreichend „persönliche Zeit“ neben der Arbeit für das Privatleben haben
- 2) Die „Freiheit“ zu haben, die Arbeitsweise selber zu bestimmen
- 3) Die Arbeit soll eine „Herausforderung“ sein

¹ Hofstede G. (2006a) S.102

² Hofstede, G. (2006a): S. 103

Für den kollektiven Pol:

- 1) „Fortbildungsmöglichkeit“ um etwas Neues zu lernen
- 2) „Physische Bedingungen“ wie gutes Arbeitsklima (Belüftung, Beleuchtung usw.)
- 3) Anwendung der „Fertigkeiten“

Kollektivismus ist ein gesellschaftliches, nicht individuelles Merkmal. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen einer Gesellschaft in Gruppen integriert sind. Auf der individualistischen Seite finden wir Kulturen, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: von jedem wird erwartet auf sich und seine unmittelbare Familie aufzupassen. Auf der kollektivistischen Seite finden wir Kulturen, in denen Menschen von Geburt an in einen starken Zusammenhalt von Gruppen und Familien integriert sind. Familien werden oft in einem weiteren Sinn betrachtet (inklusive Onkeln, Tanten und Großeltern). Sie beschützen, aber sie müssen auch beschützt werden.

Bei kollektivistischen Kulturen werden die Ereignisse einfach so, wie sie sind, registriert, anstatt erklären zu wollen, warum das so ist. ¹

¹ Müller, S. (2004): S. 124

Kollektivistisch	Individualistisch
Sind in Familien oder Clans geboren, die sie schützen, im Austausch verlangen sie Loyalität	Soll sich nur um sich selbst und seine unmittelbare Familie kümmern
"Wir" - Bewusstsein	"Ich" - Bewusstsein
Harmonie sollte immer beibehalten werden	Recht auf Privatsphäre
High-context-Communication	Low-context-Communication
Andere Leute sind entweder „in der Gruppe“ oder als „Out-Gruppe“ klassifiziert	Andere als Individuen klassifizieren
Stimmen werden von der Gruppe abgegeben	Persönliche Meinung wird erwartet: eine Person eine Stimme
Gesetze und Rechte sind nach Gruppenzugehörigkeit verschieden	Gesetze und Rechte sind für alle gleich
Beziehung hat Vorrang vor Arbeit	Arbeit hat Vorrang vor Beziehung
Trauer wird gezeigt, Glücksgefühle versteckt	Glücksgefühle werden gezeigt, Trauer wird versteckt
Durch Diplome bekommt man Zutritt zu höheren Gruppen	Durch Diplome bekommt man höhere Selbstwertgefühle

Tab.3 Einige Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften¹

Es hat sich herausgestellt, dass individualistische Länder eher reich und kollektivistische eher arm sind.

Nach Hofstede streben die Manager in kollektivistischen Kulturen nach mehr Übereinstimmung und Ordnung. Sie unterstützen Mitarbeiter-Initiativen nicht. Respekt und Gehorsam gegenüber den Herrschenden sind in kollektivistischen

¹ Hofstede, G. (2006a): S. 123ff

Kulturen wichtig. Direkte Führung nach Richtlinien ist im Allgemeinen weniger üblich und wird als nicht geeignet angesehen.¹

Individualistische Kulturen unterstützen nicht nur die Werte der autonomen Selbstverwaltung und von Einzelgängern, sondern auch die persönlichen Bedürfnisse und Ziele. In kollektivistischen Gesellschaften wird das Verhalten Richtlinien angepasst und es wird auch besser von den Arbeitnehmern akzeptiert. Aufgrund der kollektivistischen Werte werden die eigenen Wünsche und Bedürfnisse im Interesse der Gruppe vernachlässigt. Hofstede hat festgestellt, dass in Ländern mit höherem Individualismus größere Eigeninitiative gezeigt wird und die Leute nach Ihrer Leistung bewertet und belohnt werden, dagegen basiert in Ländern mit niedrigerem Individualismus die Belohnung auf dem Senioritätsprinzip.

Hofstede erweitert das Konzept der „Kollektiven Programmierung“ mit dem Vorschlag, dass sich die Kultur zwischen der menschlichen Natur, die nicht programmierbar ist, und der individuellen Persönlichkeit, die programmierbar ist, befindet.²

Kollektivistische Länder bevorzugen kontextabhängige Kommunikation. In Ländern wie Japan wird eher implizit kommuniziert und nicht eindeutig und direkt gesprochen. Dagegen sind Low-Kontext Kulturen auch Individualisten und bevorzugen eine direkte, explizite Ausdrucksform. Hier braucht man auch mehr explizite Informationen um miteinander kommunizieren zu können.³

Für Individualisten ist bei der Arbeit viel Freiheit zu haben sehr wichtig. Dazu kommt noch, genug Zeit für sich und die Familie zu haben und vor große Herausforderungen gestellt zu sein. Im Gegensatz dazu sind für Kollektivisten die Fortbildungsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsumfeld (wie z.B. Lüftung, Räumlichkeiten, usw.) und die Tatsache, dass sie ihre Fähigkeiten bei ihrer Arbeit einsetzen können, ganz wichtig. In den wohlhabenden Ländern werden die Punkte, die für kollektivistische Länder wichtig sind, wie z.B. die Möglichkeit zur Fortbildung, als selbstverständlich betrachtet.

1 Wendt, H. (2004)

2 Dahl, S. (2004)

3 Müller, S. (2004): S. 82

Es besteht eine enge Beziehung zwischen „Kontextabhängigkeit der Kommunikation“ nach Hall und „Individualismus-Kollektivismus“ nach Hofstede.

4.3.2.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Die Länder mit den höchsten IDV Werten sind USA, Australien, Großbritannien, Kanada, mit den niedrigsten Guatemala, Ecuador, Panama, Venezuela.¹

Individualismus dominiert in den entwickelten westlichen Ländern, während Kollektivismus in den weniger entwickelten und osteuropäischen Ländern vorherrscht. Japan nimmt eine mittlere Position in dieser Dimension ein.

Wie nach Abb. 15 ersichtlich ist, hat nach Hofstedes Daten Nordamerika die höchsten Werte, Deutschland gefolgt von Österreich befinden sich in der oberen Hälfte, Osteuropa ungefähr in der Mitte und China hat einen der niedrigsten IDV Werte.

Bei der Auswertung der Daten in der vorliegenden Arbeit hat China weiterhin einen der niedrigsten IDV Werte, Deutschland, Österreich und Nordamerika ziemlich hohe, auch wenn mit anderer Reihenfolge als in Hofstedes Arbeit. Was sich hier eindeutig geändert hat ist die Position der ehemaligen Ostblock Länder. Hier haben wir sehr hohe IDV Werte für Osteuropa, die, wie vorher bei dem PDI erläutert, aufgrund der politischen Änderungen und den neuen Verhaltensregeln begründet sein könnten, da jetzt Freiheit und persönliche individuelle Ziele mehr Bedeutung haben. Jeder hat das Recht auf eine eigene Meinung und Menschenrechte werden höher eingeschätzt als früher.

Die Bedeutung von Individualismus und Kollektivismus bei virtueller Teamarbeit ist unter anderem bei der Art der Kommunikation zwischen Teammitgliedern zu beobachten. Zum Beispiel taucht beim Erstkontakt zwischen Projektmitarbeitern, was sehr oft mittels Video- oder Teleconferencing geschehen wird, immer die Frage auf, ob die Kollegen mit Vor- oder Nachnamen angesprochen werden dürfen, ob mit Berufs- und akademischen Titeln, usw. Was für einen US-Amerikaner

¹ Hofstede G. (2006a) S.103ff

selbstverständlich ist, kann für den Kollegen aus China sehr beleidigend sein. Hier ist es wichtig, dass der Projektleiter schon am Anfang die Anrede-Regeln festlegt, z. B. ob alle damit einverstanden sind, dass sie mit dem Vornamen angesprochen werden.

Weiters sollten die Unterschiede zwischen expliziter bzw. impliziter Kommunikation beachtet werden. Zum Beispiel wenn die Kritik eines deutschen Projektmitarbeiters ganz direkt ausgesprochen wird, wird dies vom fernöstlichen Kollegen als unkultiviert und beleidigend empfunden. Dagegen ist für die (West)Europäer die Kommunikation mit fernöstlichen Kulturen undurchschaubar, da hier kein Klartext gesprochen wird. Ein anderes Kommunikationsproblem könnte die Kontextabhängigkeit der kollektivistischen Länder darstellen. Viele Kulturen tun sich schwer, sich ohne Körpersprache richtig auszudrücken. In diesen Ländern basiert die non-verbale Kommunikation oft auf Mimik und Gestik, was bei einer virtuellen Kommunikation nicht möglich ist. Dies erschwert das richtige Vermitteln von Sinn und Bedeutung der Kommunikation, was wiederum zu Missverständnissen führen kann.

Vor allem der Projektleiter sollte bei der Kommunikation innerhalb des Teams auf diese Besonderheiten Acht geben.

Ein weiterer Punkt, den der Projektleiter bei der Aufgabenverteilung beachten muss, ist die unterschiedliche Arbeitsweise zwischen Individualisten und Kollektivisten. Die Kollegen aus China arbeiten zum Beispiel lieber in Gruppen und möchten nicht persönlich für eine Aufgabe verantwortlich zeichnen. Dagegen würden die Österreicher ihre Teilaufgaben am liebsten mit eigener Verantwortung erledigen (und eventuell auch persönlich dafür belohnt werden).

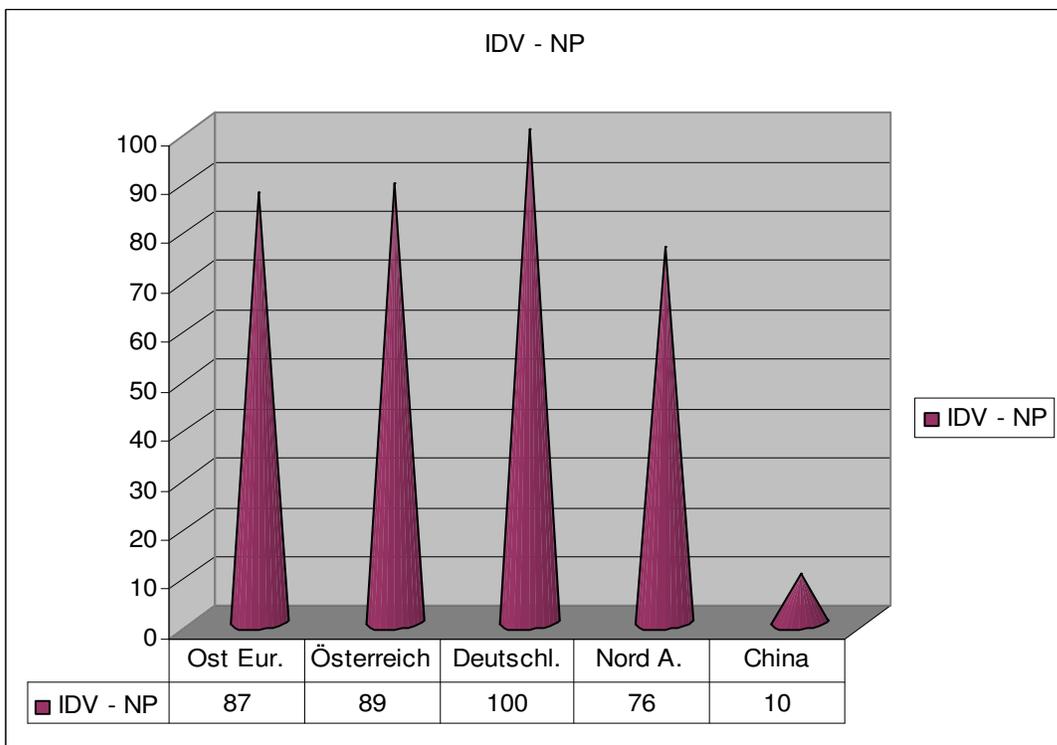
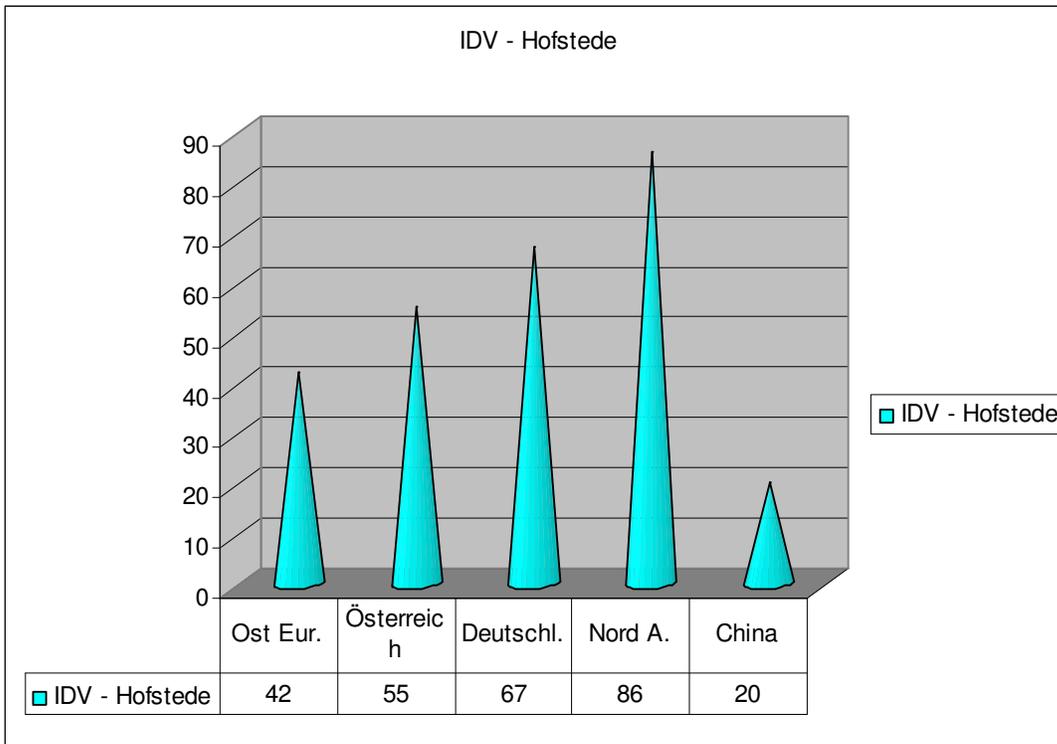


Abb. 15 Vergleich der Individualismus-Kollektivismus-Indices zwischen ausgewählten Ländern

In Abb. 16 sieht man, dass China bei beiden Studien ein kollektivistisches Land ist. Nordamerika ist dagegen in der vorliegenden Untersuchung weniger individualistisch als bei Hofstede. Osteuropa, Österreich und Deutschland bleiben in der gleichen Reihenfolge, allerdings ist jedes Land um einen Rang gestiegen.

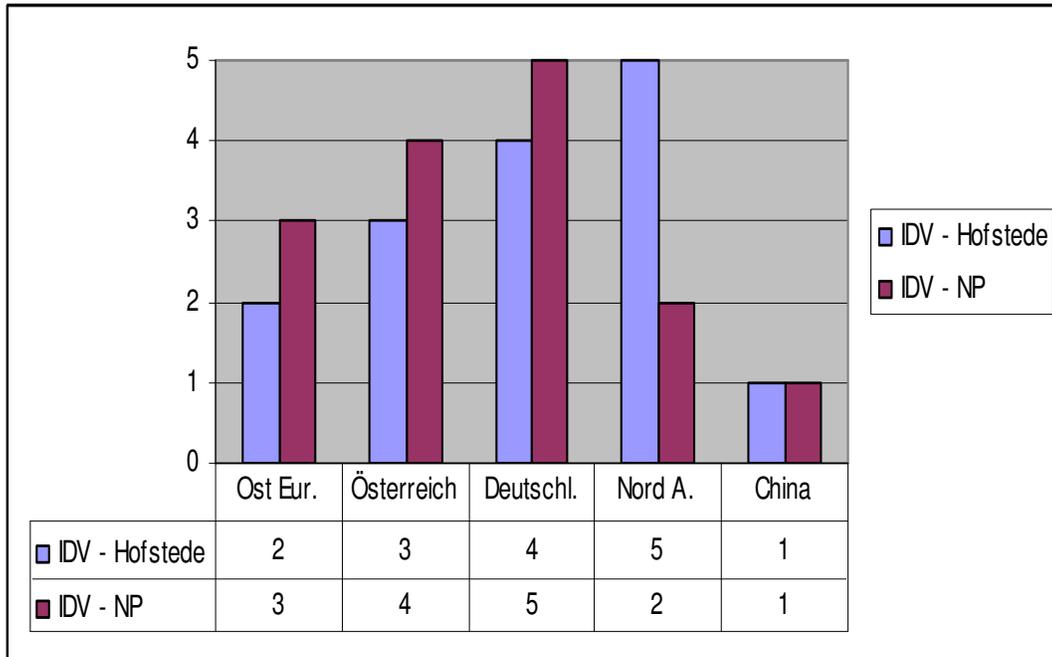


Abb. 16 IDV-Rankingsvergleich

4.3.3 Maskulinität / Femininität (MAS)

Männlichkeit / Weiblichkeit (Masculinity / Femininity) ist eine ebenso mächtige Dimension, wobei sie oft unterschätzt wird. Hofstede weist darauf hin, dass diese Dimension oft auch vernachlässigt wird. Mag sein, dass der umstrittene Name für diese Dimension etwas Einfluss auf ihre Popularität hat. Ebenso scheint sie oft mit Individualismus / Kollektivismus verwechselt zu werden. ¹

Nur bei dieser Dimension wurden innerhalb eines Landes markante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern festgestellt. Ausnahmen waren die Länder, die am äußersten femininen Ende liegen. ²

Maskulinität beschreibt eine Kultur, wo die dominanten Werte in der Gesellschaft Erfolg, Geld und Wertgegenstände sind. Im Gegensatz dazu zählt bei Femininity Lebensqualität als dominanter Wert. Männlichkeit und Weiblichkeit repräsentieren die stereotypen Merkmale von Männern und Frauen als den dominierenden kulturellen Wert.

Der durchsetzungsfähige Pol wurde als "männlich" und der bescheidene Pol als "weiblich" bezeichnet. Die Frauen in den weiblichen Ländern haben die gleichen bescheidenen, fürsorglichen Werte wie die Männer. In den maskulinen Ländern sind sie etwas eigenwilliger und wettbewerbsfähiger, aber immer noch nicht so stark wie die Männer, so dass diese Länder eine Kluft zwischen den Männer- und Frauenwerten zeigen. In maskulinen Kulturen gibt es manchmal ein Tabu bezüglich dieser Dimension.

¹ Dahl, S. (2004)

² Hofstede, G. (2006a): S. 164

Wie bereits bei IDV erwähnt führten die 14 Kriterien neben IDV auch zu dieser Dimension. Wobei für diese Dimension die folgenden Punkte am wichtigsten waren:¹

Maskulin:

- 1) „Einkommen“: viel verdienen zu können
- 2) Die „Anerkennung“ für die geleistete Arbeit zu bekommen.
- 3) Die „Beförderung“ in höhere Positionen soll potentiell gegeben sein
- 4) Die „Herausforderung“ bei der Arbeit zu spüren

Feminin:

- 1) Eine gute Beziehung zum direkten „Vorgesetzten“ zu haben.
- 2) Gute und freundliche „Zusammenarbeit“ mit anderen Kollegen
- 3) In einer freundlichen „Umgebung“ zu leben
- 4) „Sicherer Arbeitsplatz“ soll gegeben sein.

Männlichkeit versus ihr Gegenteil, der Weiblichkeit, bezieht sich auf die Verteilung der Werte zwischen den Geschlechtern. Dies ist ein weiteres grundlegendes Problem für jede Gesellschaft, zu der eine Reihe von Lösungen gefunden werden muss.

Die IBM-Studien ergaben, dass

- (a) sich Weiblichkeitswerte zwischen den Gesellschaften weniger unterscheiden als Männlichkeitswerte
- (b) in manchen Ländern Männlichkeitswerte (die Dimension von starker Durchsetzungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit) sehr verschieden zu Weiblichkeitswerten sind.

¹ Hofstede, G. (2006a): S. 164

Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener und sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als *feminin* bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen. ¹

Feminin	Maskulin
Minimale Differenzierung bei emotionaler und sozialer Rolle zwischen den Geschlechtern	Maximale Differenzierung bei emotionaler und sozialer Rolle zwischen den Geschlechtern
Männer und Frauen sind bescheiden und fürsorglich	Männer sollten und Frauen können durchsetzungsfähig und ehrgeizig sein
Balance zwischen Familie und Beruf	Die Arbeit hat Vorrang vor der Familie
Sympathie für die Schwachen	Bewunderung für die Starken
Väter und Mütter verhalten sich nach Fakten und Gefühlen	Väter befassen sich mit Fakten, Mütter mit Gefühlen
Buben und Mädchen dürfen weinen, aber nicht kämpfen	Mädchen weinen, Buben nicht; Buben sollten zurückschlagen, Mädchen sollten nicht kämpfen
Viele Frauen in gewählten politischen Positionen	Nur wenige Frauen in gewählten politischen Positionen
Religion konzentriert sich auf die Mitmenschen	Religion konzentriert sich auf Gott oder Götter
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu Arbeiten

Tab. 4 Einige Unterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften ²

¹ Hofstede G. (2006a): S.165

² Hofstede G. (2006a): S. 179ff

4.3.3.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Was als maskulin bzw. feminin gesehen wird, ist von Land zu Land verschieden: zum Beispiel ist in Japan fast keine Frau auf einer Managerposition, auf den Philippinen oder in Thailand dagegen eine Menge. Männlichkeit ist in Japan, in den deutschsprachigen Ländern und in Ländern wie Italien und Mexiko, aber auch in der Slowakei oder Ungarn hoch. Dort haben z.B. das Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderung sehr hohe Bedeutung. Solche Arbeitsplätze sind durch hohen Stress im Job charakterisiert, wo die Manager glauben, dass die Mitarbeiter nur unter Zwang arbeiten und deswegen mehr Kontrolle brauchen. Die Frauen haben meistens keine höheren Positionen. Hier gibt es keine Zeit für Konversationen zwischen Kollegen, sondern mehr Arbeitsdruck. Maskulin ist mäßig hoch in englisch sprechenden, westlichen Ländern vertreten.

Im Gegensatz dazu die „femininen Länder“ wie z.B. die nordischen Länder Dänemark oder die Niederlande. Sie legen mehr Wert auf gutes, freundliches Arbeitsklima. Die Mitarbeiter haben mehr Freiheiten, sind mehr bei den Entscheidungen involviert und sollen mehr Verantwortung tragen. Hier wird auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Vorgesetzten, gute Zusammenarbeit mit Kollegen und auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes großer Wert gelegt. Es gibt weniger Stress bei der Arbeit und dadurch auch weniger Konflikte. Dazwischen liegen einige lateinamerikanische und asiatische Länder wie Chile, Korea und Thailand.¹

Sowohl bei der Auswertung von Hofstede, als auch im Rahmen dieser Arbeit, liegt die Platzierung in der Reihung von Osteuropa und Nordamerika fast in der Mitte, China ist relativ hoch eingestuft. Bei Deutschland und Österreich weisen die Indizes bei Hofstedes Arbeiten sehr hohe Werte, hier aber im Vergleich niedrigere aus. Dies gilt vor allem für Österreich: Bei Hofstede ist es eine klare maskuline Gesellschaft, in dieser Auswertung aber eine ebenso klar feminine. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich die Anzahl der weiblichen Mitarbeiter in den Firmen (auch in höheren Positionen) erhöht hat, und das auch Auswirkung auf diese Dimension hat.

¹ Hofstede G. (2006a) S.162ff

Beim Aufbau von virtuellen Teams könnte es zu Konflikten führen, falls Teammitglieder aus maskulinen Kulturen stammen und an eine Frau als Vorgesetzte berichten müssen.

Die Konfliktlösung passiert in maskulinen und femininen Ländern auf unterschiedliche Weise. Während bei femininen Ländern nach Kompromissen gesucht wird, entstehen bei maskulinen Ländern Machtkämpfe nach dem Motto „Der Beste soll gewinnen“.

Die Beziehungen, die innerhalb des Teams aufgebaut werden, hängen auch von der Maskulinität oder Femininität der Teammitglieder ab. Während der feminine Anteil nach persönlichen freundschaftlichen Beziehungen sucht, ist für den maskulinen Teil nur die Geschäftsbeziehung wichtig. Die schriftliche Kommunikation ist nur arbeitsbezogen und der „Smalltalk“ am Anfang einer Telekonferenz nur eine höfliche Geste zur Eröffnung der Sitzung, ohne jede tiefere Bedeutung. Was auf die Frage „How do you do?“ geantwortet wird, interessiert im Grunde den maskulinen Kulturkreis nicht, während der feminine Teil richtige (private) Antworten darauf geben könnte.

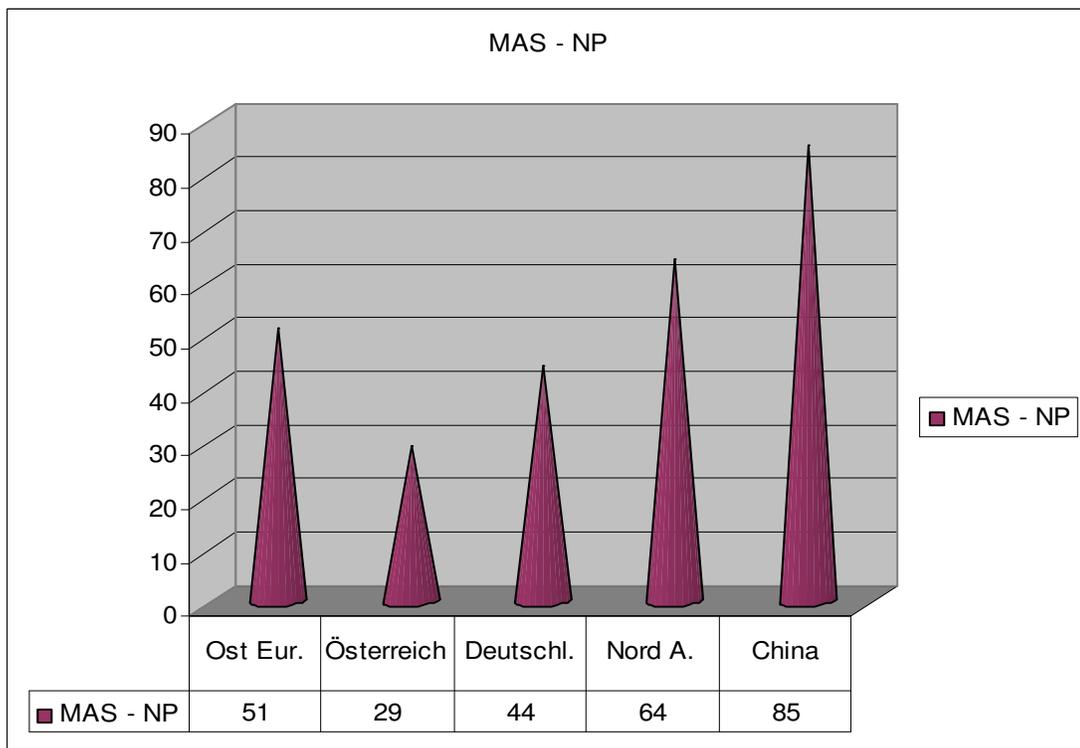
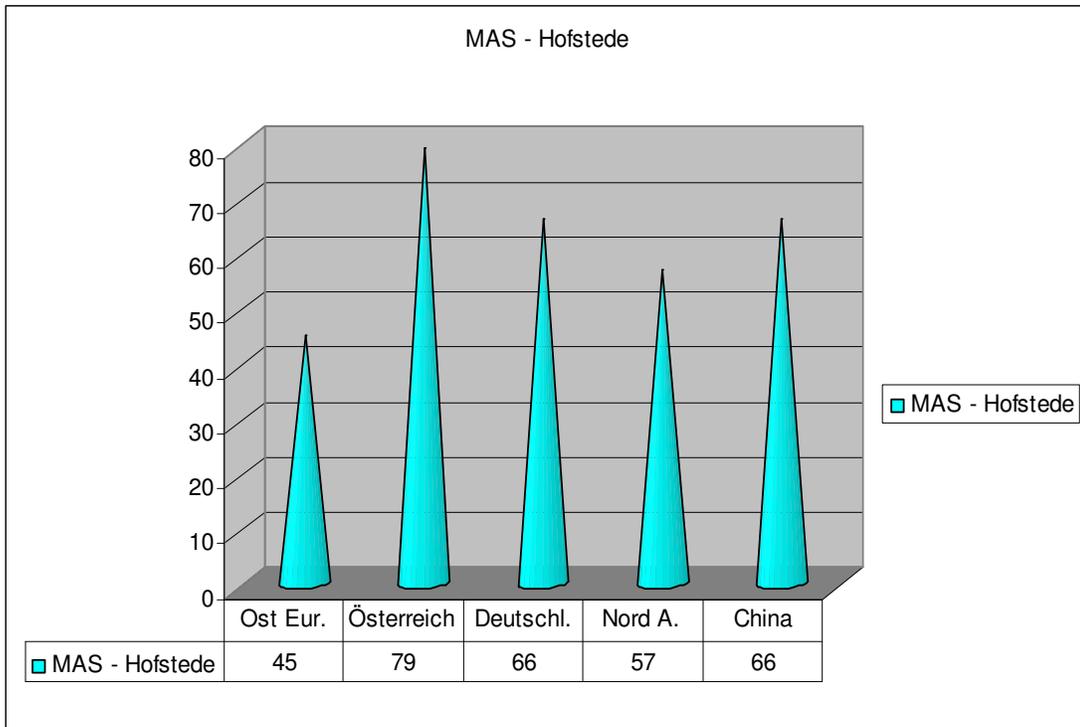


Abb. 17 Vergleich der Maskulinität-Femininität-Indizes zwischen ausgewählten Ländern

Abb. 18 zeigt nochmals das Ranking der Länder basierend auf Hofstede und auf der Analyse der Autorin. Wie vorher bereits besprochen, zeigt sich die höchste Differenz in den Rankings bei Österreich, das von Rang 5 auf Rang 1 wandert. Deutschland verliert ebenfalls beim Maskulinitätsindex, aber nicht im gleichen Ausmaß. Osteuropa, Nordamerika und China gewinnen hingegen an MAS-Wert.

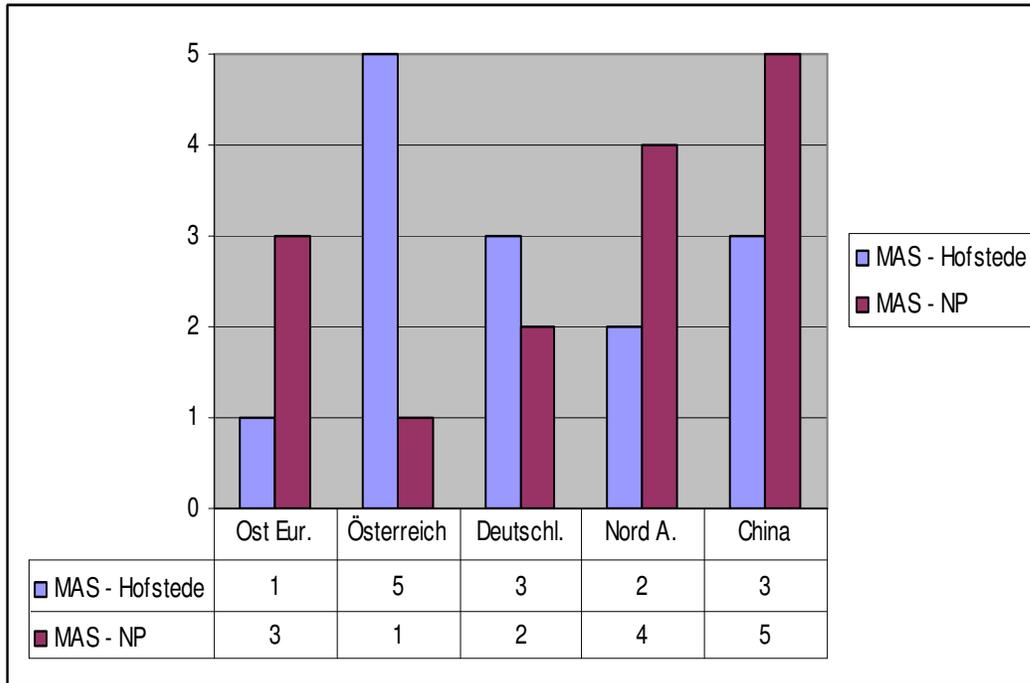


Abb. 18 MAS-Rankingsvergleich

4.3.4 Unsicherheitsvermeidung (UAI)

Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance) ist die letzte Dimension in Hofstedes Original-Arbeit. Diese Dimension ist recht einfach zu begreifen und spiegelt sich oft in wirtschaftlichen Verhandlungen wider.

Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmaß, in dem sich Menschen durch zweideutige Situationen bedroht fühlen und versuchen, durch Erzeugen von Grundsätzen und Institutionen diese zu vermeiden.¹

Unsicherheitsvermeidung ist nicht dasselbe wie Risikovermeidung, denn sie beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Toleranz für Mehrdeutigkeit. Sie zeigt, wie sich die Mitglieder einer Kultur in unstrukturierten Situationen fühlen (bequem oder unbequem). Unstrukturierte Situationen sind neu, unbekannt, überraschend und anders als übliche Situationen. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung versuchen durch strenge Verhaltenscodes, Gesetze und Regeln, Ablehnung der abweichenden Meinungen oder Glauben an die absolute Wahrheit eine solche Situation zu vermeiden. Für sie gibt es nur eine Wahrheit, an die sie glauben. Die Forschung hat gezeigt, dass Menschen in Ländern mit höherer Unsicherheitsvermeidung auch emotionaler und motivierter durch innere, nervöse Energie sind.

Das Gegenteil, Kulturen, die die Unsicherheit akzeptieren, sind toleranter gegenüber unterschiedlichen Meinungen. Sie versuchen weniger Vorschriften zu machen und über die philosophische und religiöse Ebene hinaus duldsamer zu sein. Die Menschen in diesen Kulturen sind phlegmatischer und sinnlicher. Von ihnen wird nicht erwartet, dass sie ihre Emotionen vor ihrer Umwelt zum Ausdruck zu bringen.²

1 Rarick C. (2006)

2 Hofstede G. (2006a) S.228 ff

"Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen." ¹

Bei den folgenden drei Fragen hat Hofstede festgestellt, dass die durchschnittlichen Punktwerte eines Landes stark miteinander korrelieren: ²

- 1) Wie oft ist der Mitarbeiter am Arbeitsplatz gestresst?
- 2) Die Frage zur Regionalorientierung: Darf gegen die Unternehmensregeln verstoßen werden?
- 3) Wie lange hat der Mitarbeiter vor in der Firma zu bleiben (und Karriere zu machen)?

Alle drei Fragen geben Auskunft darüber, wie hoch die Angst in einer Gesellschaft angesichts einer unbekanntem Zukunft ist.

¹ Hofstede G. (2006a) S.233

² Hofstede, G. (2006a): S. 232

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Die Unsicherheit im Leben ist akzeptiert und jeder Tag wird so genommen wie er kommt	Die inhärente Unsicherheit im Leben fühlt sich als eine kontinuierliche Bedrohung an, die bekämpft werden muss
Einfacher, niedrigerer Stress, Selbstkontrolle, geringe Angst	Höherer Stress, Emotionalität, Angst
Toleranz gegenüber neuen Ideen: Was anders ist, macht neugierig	Angst vor neuen Ideen: Was anders ist, ist gefährlich
Zufrieden mit Unklarheit und Chaos	Notwendigkeit nach Klarheit und Struktur
Jobwechsel ist kein Problem	Bleiben bei dem Job, auch wenn Abneigung dagegen besteht
Abneigung gegen Regeln - geschrieben oder ungeschriebenen.	Emotionale Notwendigkeit für Regeln - selbst wenn sie nicht befolgt werden

Tab. 5 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung¹

Die Unsicherheitsgefühle werden durch Institutionen wie Familie, Schule oder Staat erworben und erlernt und sind nicht rational, was die Mitglieder einer anderen Gesellschaft vielleicht als anomal ansehen. Wie man mit solchen Gefühlen umgeht und was für Möglichkeiten es gibt, diese zu vermeiden, hängt sehr stark von der jeweiligen Kultur ab. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung haben die Leute weniger Stress und weniger Angstgefühle. Fremd ist seltsam, es werden keine Aggressionen oder Emotionen gezeigt, lautes Verhalten wird missbilligt.

Im Gegensatz dazu sind die ängstlichen Kulturen eher ausdrucksstark, die Leute haben großen Stress und Angstgefühle, fremd ist gefährlich, es werden Gefühle gezeigt, laut gesprochen oder auf den Tisch gehauen.

¹ Hofstede G. (2006a): S. 244ff

Unsicherheitsvermeider versuchen mit diversen Maßnahmen zweifelhafte Situationen zu vermeiden. Somit ist bei solchen Ländern das unternehmerische Handeln begrenzt. Hier wird auf Expertenwissen hoher Wert gelegt und die abweichenden oder innovativen Gedanken und Lösungsansätze, die mit Risiken verbunden sind, außer Acht gelassen.¹

4.3.4.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Nach Hofstede hat der UAI vor allem in Griechenland, Portugal, im deutschsprachigen Raum und Japan hohe Werte, wo die Menschen mehr auf Sicherheit bedacht sind, mit niedriger Risikobereitschaft. Es gibt eher zentralisierte Organisationsstrukturen mit festgelegten Gesetzen und weniger Handlungsfreiheiten.

Dagegen hat der UAI im Chinesischen Raum und Nordeuropa, aber auch in den USA, Kanada und Großbritannien, niedrigere Werte. Wo die Menschen risikofreudiger sind gibt es weniger festgelegte Regeln und Verhaltensmuster, dafür mehr Anregung zu Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme.²

Die Auswertung nach Hofstede beim gewohnten Ländermix ergibt folgendes: China und Nordamerika liegen im oberen Drittel, Deutschland in der Mitte, Österreich und Osteuropa ziemlich am Schluss.

Die UAI Ergebnisse, die hier im Rahmen der Befragung erzielt wurden, sind teilweise unterschiedlich zu den oben angeführten Ergebnissen. Im Unterschied zu Hofstedes Ergebnissen hat Osteuropa die niedrigsten Werte und China, gefolgt von Nordamerika, die höchsten. Deutschland und Österreich sind wiederum fast in der Mitte des Rankings (siehe Abb.19). Die Gründe für das unterschiedliche Ranking der osteuropäischen Länder könnten unter anderem auch hier die Änderungen in der politischen Lage seit den 1970er Jahren sein, da sie sich damals mehr an Regeln und Gesetze gehalten haben und weniger tolerant gegenüber abweichenden Verhaltensweisen waren.

¹ Müller, S. (2004): S. 142

² Hofstede, G. (2006a): S.231ff

Im chinesischen Raum scheinen (aus heutiger Sicht) höhere UAI Werte plausibler als jene Werte, die von Hofstede ermittelt wurden.

Beim Aufbau virtueller Teams sollte man darauf achten, dass Länder mit höherer Unsicherheitsvermeidung nicht so einfach Ideen oder Verhaltensweisen, die anders sind, als ihre eigenen (nach dem Motto „was anders ist, ist gefährlich“) akzeptieren. Der Projektleiter sollte beachten, dass hier auch mehr Probleme bei der Verwendung von neueren Technologien und Methoden auftreten können, da innovative Systeme eher als suspekt betrachtet werden. Dafür arbeiten solche Teammitglieder härter, selbständiger und präziser, als solche mit niedrigerer Unsicherheitsvermeidung.

Es gibt auch unterschiedliche Kommunikationsarten. Während Mitarbeiter aus niedrigeren Unsicherheitsvermeidungskreisen ihre Gefühle und Emotionen nicht zeigen, können die anderen richtig aggressiv und gefühlsbetont handeln, was zu Missverständnissen und zu angespannter Atmosphäre innerhalb des Teams führen kann.

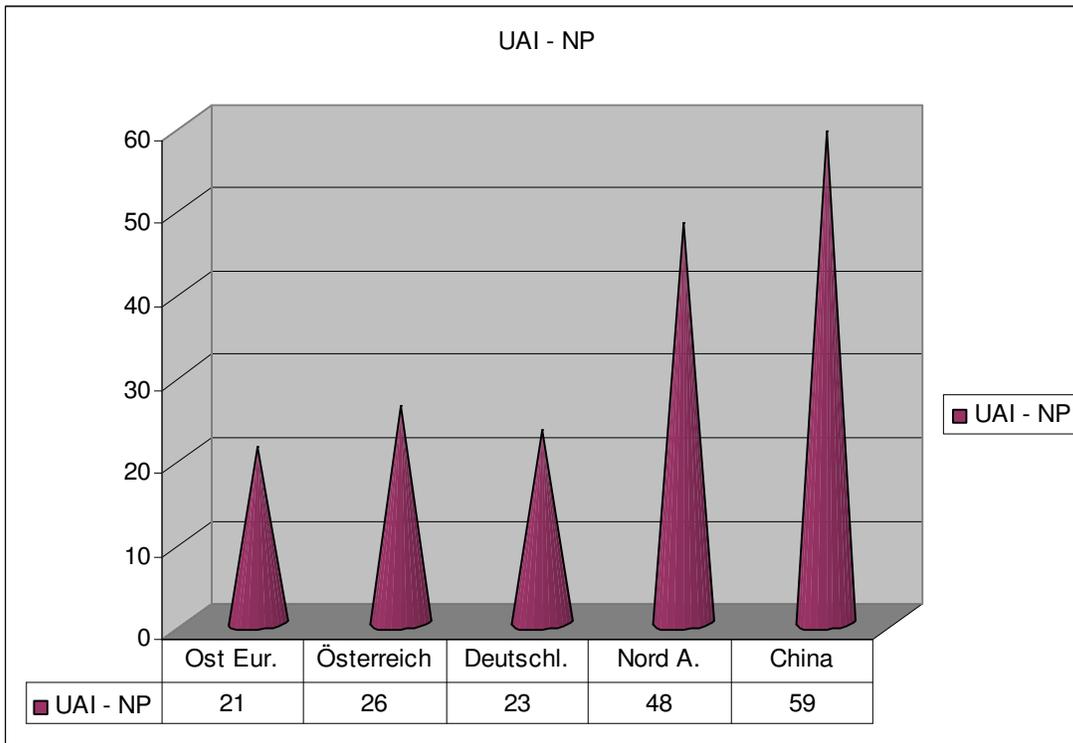
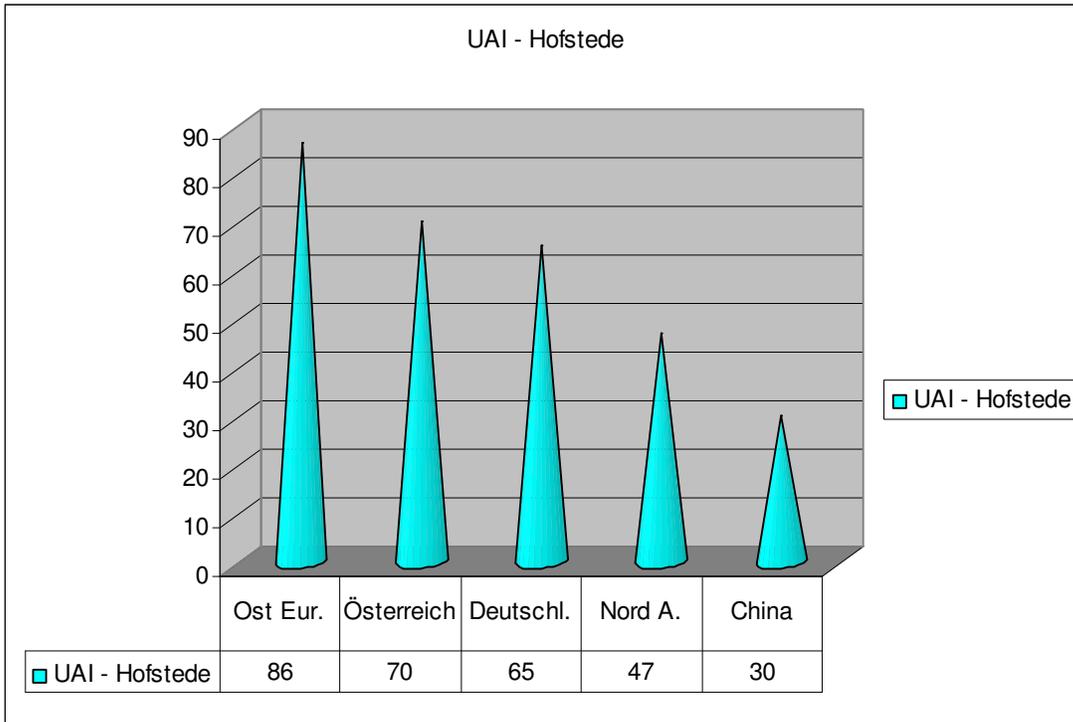


Abb. 19 Vergleich der Unsicherheitsvermeidungsindizes zwischen ausgewählten Ländern

Wie bei Abb. 20 ersichtlich, tauschen China und Osteuropa ihre Plätze, Nordamerika kommt von Platz zwei auf Platz vier, Österreich und Deutschland verlieren je einen Ranking-Platz.

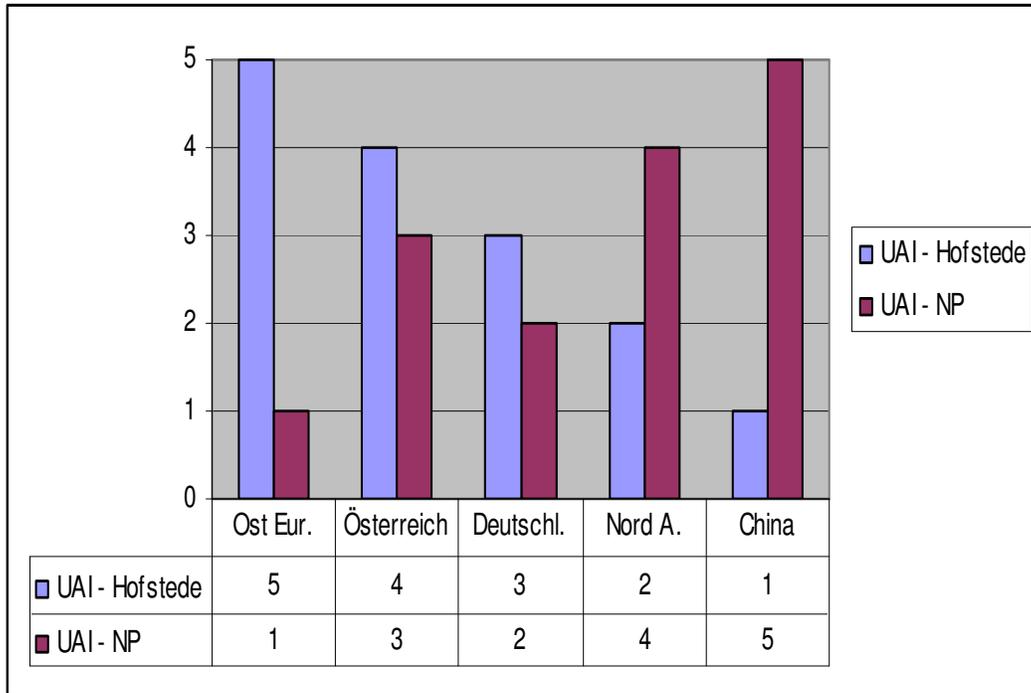


Abb. 20 UAI-Rankingsvergleich

4.3.5 Langfristige / kurzfristige Orientierung (LTO)

In seinen späteren Arbeiten führt Hofstede eine fünfte Dimension ein. Diese Dimension (long-term orientation) ist das Ergebnis seiner Zusammenarbeit mit Michael Bond, der diese Dimension aus der Arbeit des Konfuzius abgeleitet hat. Diese fünfte Dimension, die ursprünglich konfuzianische Dynamik (Confucian Dynamism) genannt wurde, misst die Präferenzen der Kultur im Hinblick auf eine langfristige und traditionelle Sicht der Zeit.¹

Diese fünfte Dimension wurde in einer Studie mit Schülern in 23 Ländern auf der ganzen Welt entwickelt. Der Fragebogen wurde durch chinesische Professoren entworfen. Werte im Zusammenhang mit der langfristigen Orientierung sind Sparsamkeit, Ausdauer, Ordnung der Beziehungen nach dem Status und Schamgefühl. Werte im Zusammenhang mit der kurzfristigen Orientierung sind die Achtung und der Respekt vor den Traditionen, soziale Verpflichtungen zu erfüllen, das Gesicht zu bewahren, persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit zu zeigen. Sowohl die positiven als auch die negativen Werte dieser Dimension kommen in den Lehren des Konfuzius um 500 v. Chr. vor. Es ist aber nicht richtig, langfristige Orientierung mit Konfuzianismus gleich zu setzen. Diese Dimension gilt auch in Ländern ohne einen konfuzianischen Erben.²

¹ Rarick C. (2006)

² Hofstede, G. (2006a): S. 292

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Die wichtigsten Ereignisse im Leben haben in der Vergangenheit stattgefunden oder finden jetzt statt	Die wichtigsten Ereignisse im Leben werden in der Zukunft auftreten
Sofortige Befriedigung der Bedürfnisse wird erwartet	Befriedigung der Bedürfnisse erst später
Es gibt universelle Richtlinien darüber, was gut und böse ist	Was gut und böse ist, hängt von den Umständen ab
Traditionen sind unantastbar	Traditionen sind anpassungsfähig an veränderte Umstände
Was man denkt und sagt, sollte wahr sein	Was man tut, sollte tugendhaft sein
Kinder sollen lernen, Toleranz und Respekt zu haben	Kinder sollen lernen, sparsam zu sein
Unstrukturierte Problemlösung	Strukturierte, mathematische Problemlösung

Tab. 6 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung¹

4.3.5.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Langfristig orientiert sind ostasiatische Länder, insbesondere China, Hongkong, Taiwan, Japan und Südkorea, aber in geringerem Umfang auch Indien und Brasilien. Eine mittelfristige Orientierung existiert in den meisten europäischen Ländern, die USA und Großbritannien sind eher kurzfristig orientiert. Eine sehr kurzfristige Orientierung herrscht in Afrika und in einer Reihe von islamischen Ländern, ganz niedrig in Pakistan (null), Tschechien und Spanien.²

China ist sowohl bei Hofstede, als auch bei dieser Auswertung, langfristig und Nordamerika eher kurzfristig orientiert. Unterschiedlich sind die Ergebnisse von Deutschland und Osteuropa, wo bei dieser Studie Deutschland höhere und

¹ Hofstede G. (2006a): S. 295ff

² Hofstede G. (2006a) S.292ff

Osteuropa niedrigere Werte erzielt hat als in Hofstedes Arbeit. Österreich war nicht bei den Untersuchungen von Hofstede dabei.

Teammitglieder mit Langzeitorientierung haben mehr Ausdauer, sind hartnäckiger bei der Zielerreichung (auch wenn es länger dauert) und sind generell anpassungsfähiger. Sie werden auch sehr leicht auf ihre Freizeit verzichten, damit sie mit der Arbeit fertig werden, was nicht kurzfristig belohnt werden braucht.

Die kurzzeitorientierten Mitarbeiter verlangen nach sofortiger Klarheit und unmittelbarem Einverständnis zwischen den Teammitgliedern, dagegen akzeptieren die Langzeitorientierten die Meinungsverschiedenheiten.

Wenn das virtuelle Team eine Mischung aus beiden Kulturen beinhaltet, könnte es zu Einverständnisproblemen zwischen den Teammitgliedern kommen, aber andererseits kann ein Projektleiter auch Vorteile daraus ziehen. Dem chinesischen Kollegen sollte ganz genau gesagt werden, was zu tun ist, und davon ausgegangen werden, dass die Arbeit verantwortungsbewusst getan wird. Ein Nordamerikaner schätzt selbstständigere Arbeit, bei der analytisches Denken verlangt wird.

Ein anderer Vorteil von langzeitorientierten Teammitgliedern sind ihre höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu kurzzeitorientierten Mitarbeitern.

Was auch hier von einem Projektleiter beachtet werden sollte, ist die Art und Weise, wie langzeit- und kurzzeitorientierte Kulturen mit Konflikten umgehen. Während der amerikanische Mitarbeiter Meinungsverschiedenheiten ausdiskutieren und aus der Welt schaffen will, verursachen der Konflikt und die Diskussion darüber bei dem chinesischen Kollegen Unbehagen, weshalb dieser dazu neigt den Konflikten aus dem Weg zu gehen und lieber alles stillschweigend anzunehmen, auch wenn das gegen seine Überzeugung ist. Es ist wichtig, dass der Projektleiter schon am Anfang klare Spielregeln aufsetzt und eindeutig für alle Teammitglieder festlegt, wie mit Konflikten umgegangen werden muss (und dabei trotzdem sensibel bei der Konfliktlösung zu bleiben).

Weiters sollte auf die Art und Weise, wie die Aufgaben verteilt werden, geachtet werden. Zum Beispiel sollte in einem Teammeeting via Telekonferenz das langzeitorientierte Teammitglied nie direkt wegen seiner Fehlern angesprochen werden, wo hingegen kurzzeitorientierte Mitarbeiter gerne klar und deutlich auf

diese Hinweisen (was zu einem schlechten Arbeitsklima führen könnte) oder nach einer Übereinstimmung bei einem Lösungsansatz verlangen, was wiederum für langzeitorientierte Mitarbeiter unnötig erscheint.

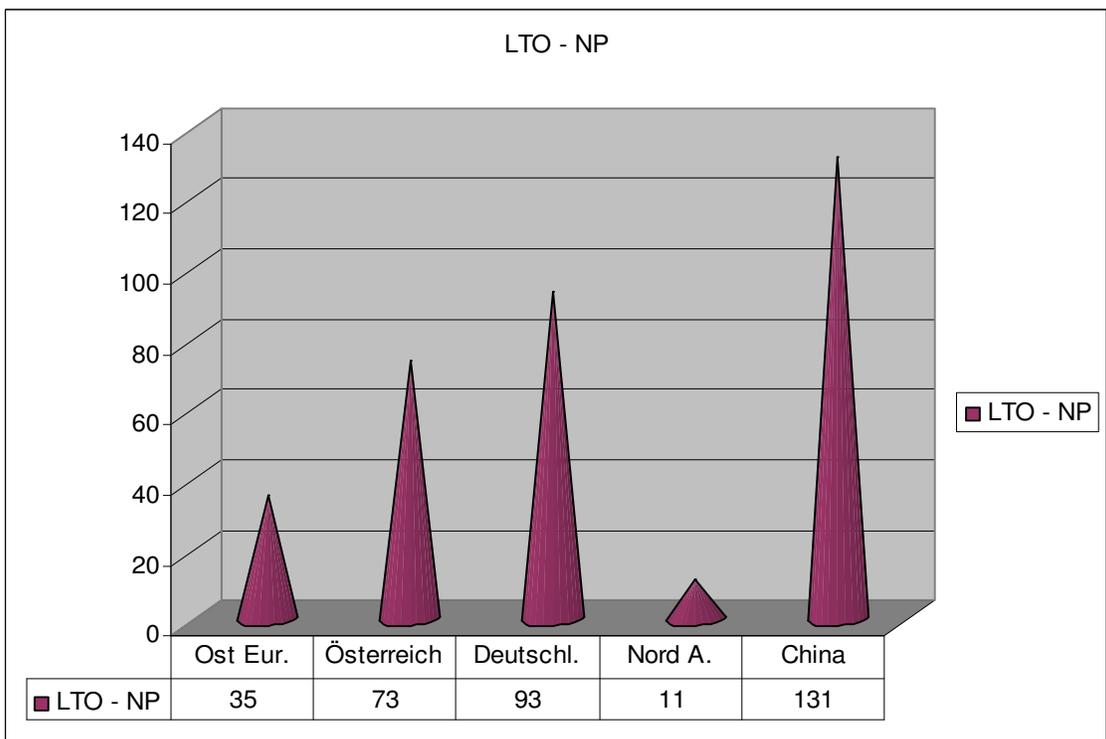
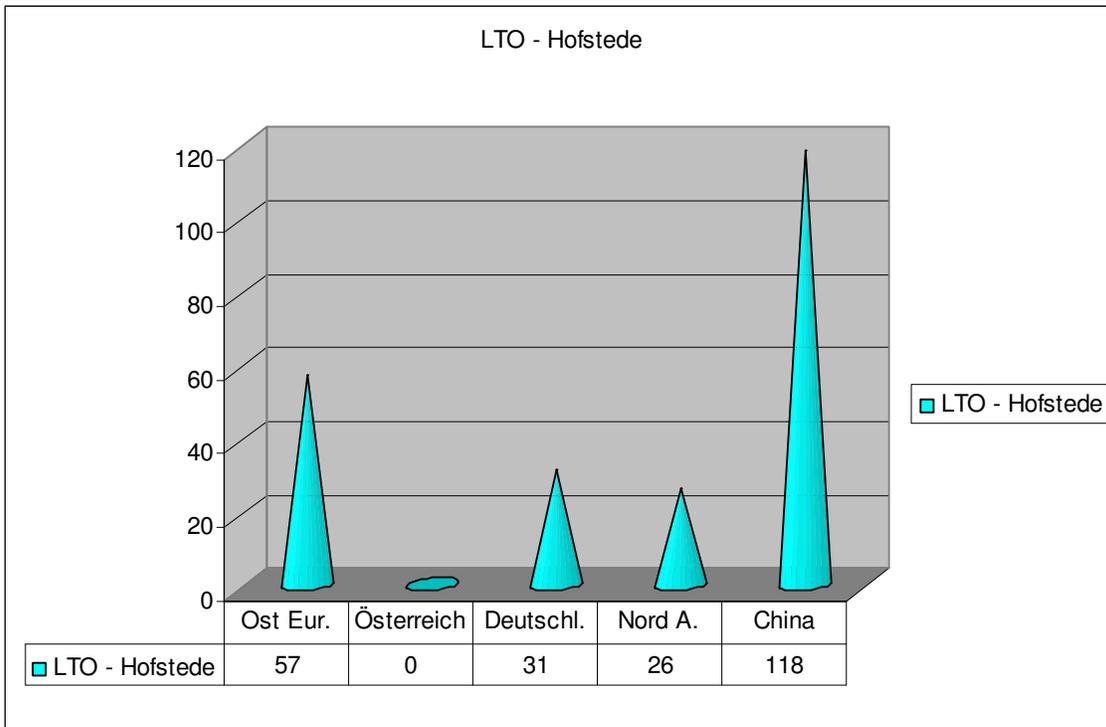


Abb. 21 Vergleich der langfristig-kurzfristig-Orientierungsindizes zwischen ausgewählten Ländern

Abb. 22 zeigt die Rankingvergleiche zwischen den fünf Ländern bzw. Regionen. Nordamerika bleibt in beiden Studien bei den niedrigsten LTO-Werten und China zeigt den höchsten Wert. Nur Deutschland und Osteuropa haben ihre Positionen gewechselt.

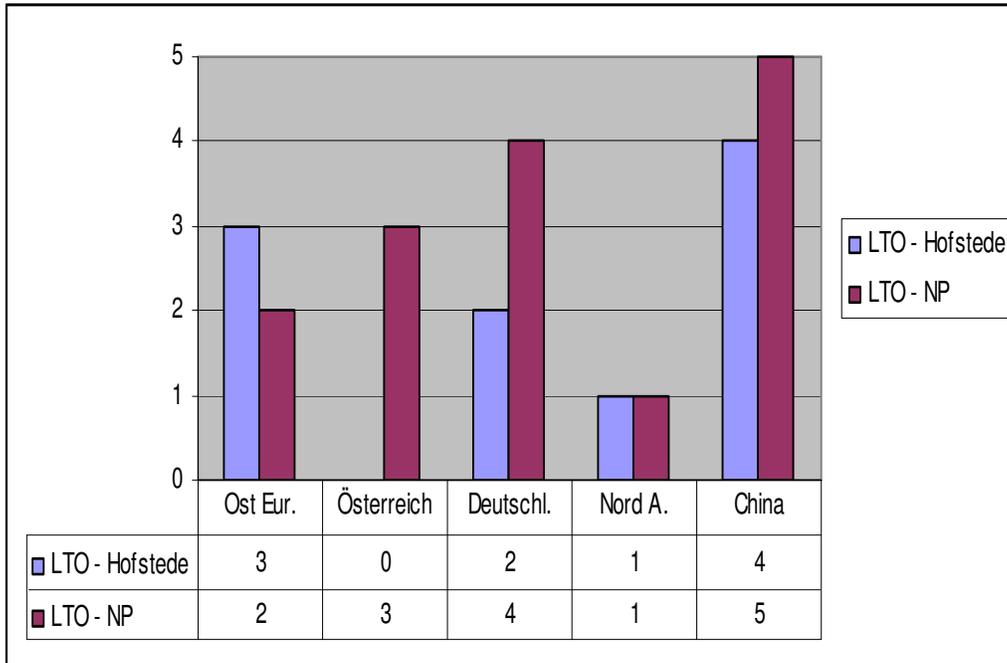


Abb. 22 LTO-Rankingvergleich

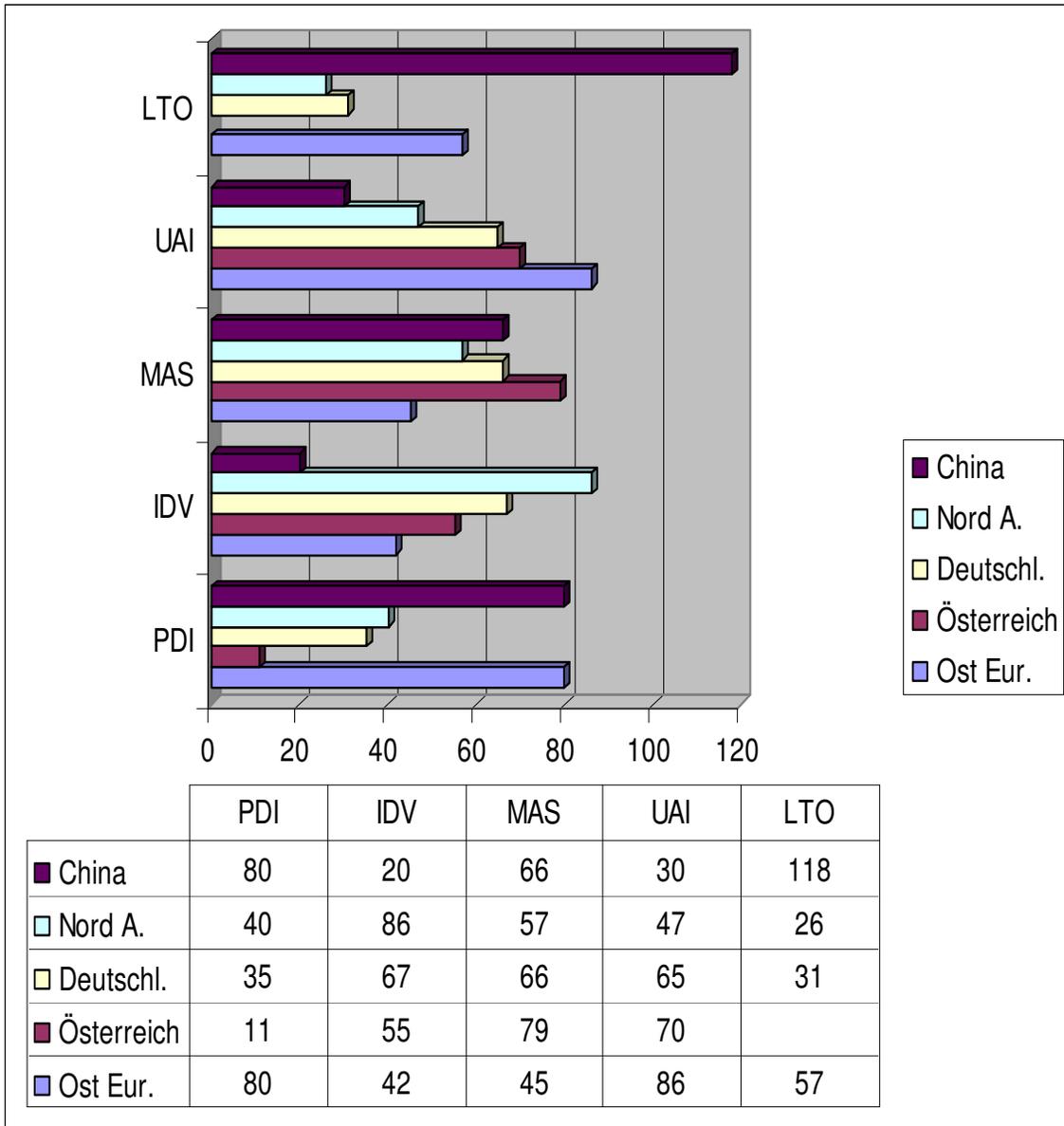


Abb. 23 Gesamtüberblick nach Hofstede

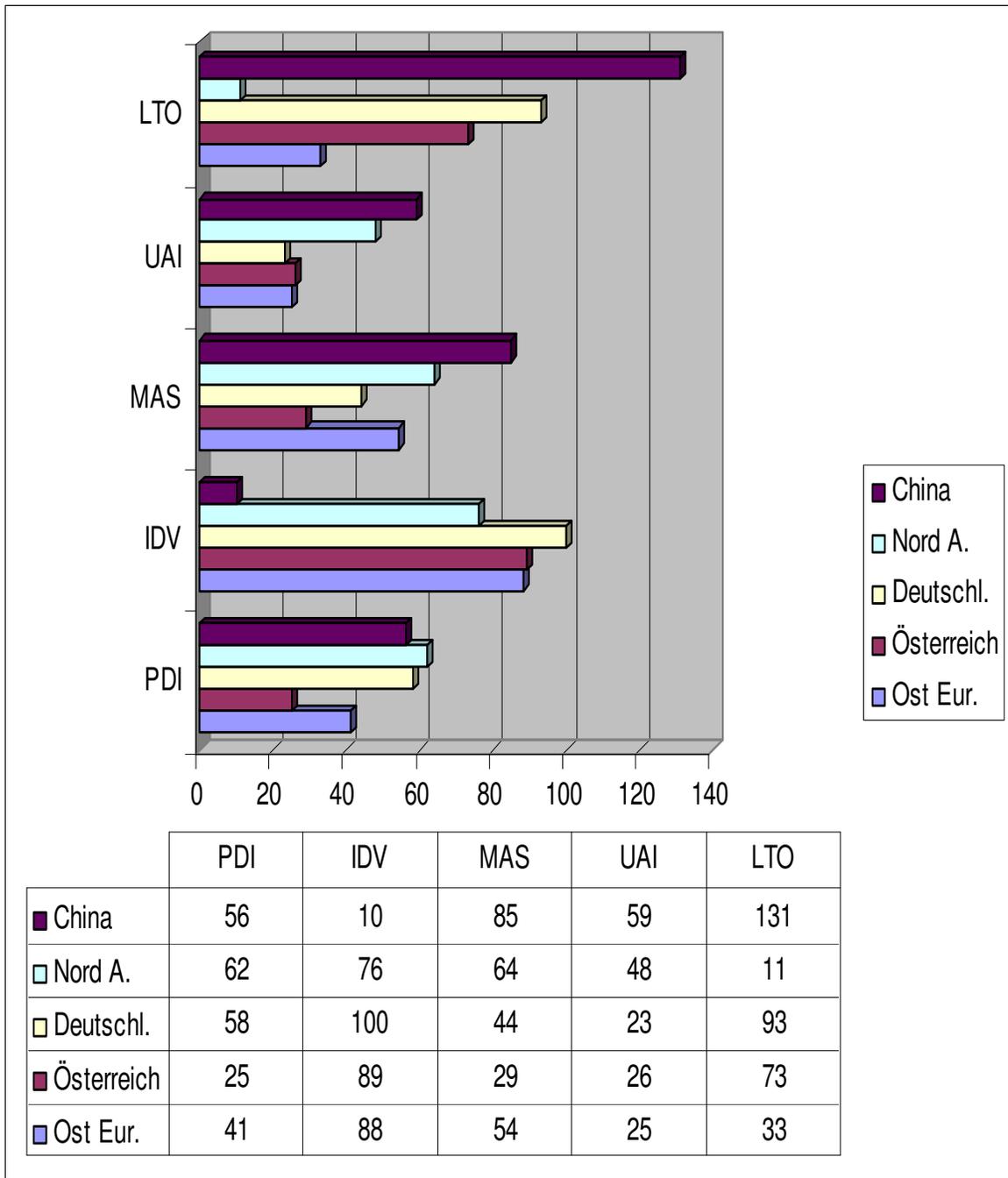


Abb. 24 Gesamtüberblick nach Verfasserin

4.4 Korrelationen zwischen Dimensionen

4.4.1 Machtdistanz und Individualismus

Viele Länder mit hohem Machtdistanzindex haben einen niedrigen Individualismusindex. Anderes gesagt, Länder mit hoher Machtdistanz sind tendenziell kollektivistisch.

Als Begründung nennt Hofstede, dass bei Kulturen, in denen die Menschen von „Wir-Gruppen“ abhängig und somit kollektivistisch sind, sie normalerweise auch von Machtfiguren abhängig sind.¹

Anders formuliert: In individualistischen Ländern, wo jeder einzelne für sich verantwortlich ist, wird es auch keine starren Machtverhältnisse geben, und die kollektivistischen Länder akzeptieren auch größere Machtdistanzen.

Wie in Abb. 25 ersichtlich ist, zeigt sich bei Hofstedes Ergebnissen bei den fünf Ländern bzw. Regionen, dass China mit dem höchsten PDI-Wert den niedrigsten IDV-Wert besitzt, oder Osteuropa mit dem zweithöchsten PDI-Wert auch einen niedrigen IDV-Wert hat. Deutschland und Nordamerika weisen mit hohen IDV-Werten niedrigere PDI-Werte vor. Eine Ausnahme bildet hier Österreich. Trotz sehr niedrigem PDI-Wert haben wir hier einen mittleren IDV-Wert.

¹ Hofstede, G. (2006a): S. 111

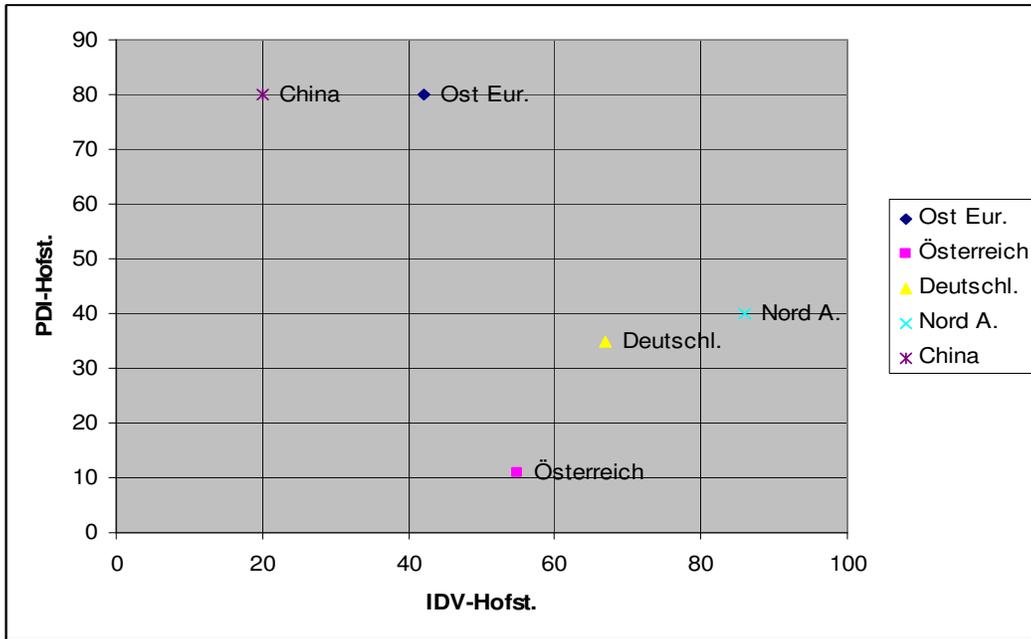


Abb. 25 Zusammenhang zwischen PDI- und IDV Dimensionen nach Hofstede

Nach den Ergebnissen der Autorin weist China auch hier einen hohen PDI-Wert und einen sehr niedrigen IDV-Wert auf. Österreich zeigt hier, im Gegensatz zu Hofstedes Ergebnissen, bei einem relativ niedrigen PDI-Wert einen sehr hohen IDV-Wert. Allerdings zeigen Nordamerika und Deutschland sehr hohe Werte bei beiden Dimensionen, was mit der Begründung von Hofstede nicht übereinstimmt.

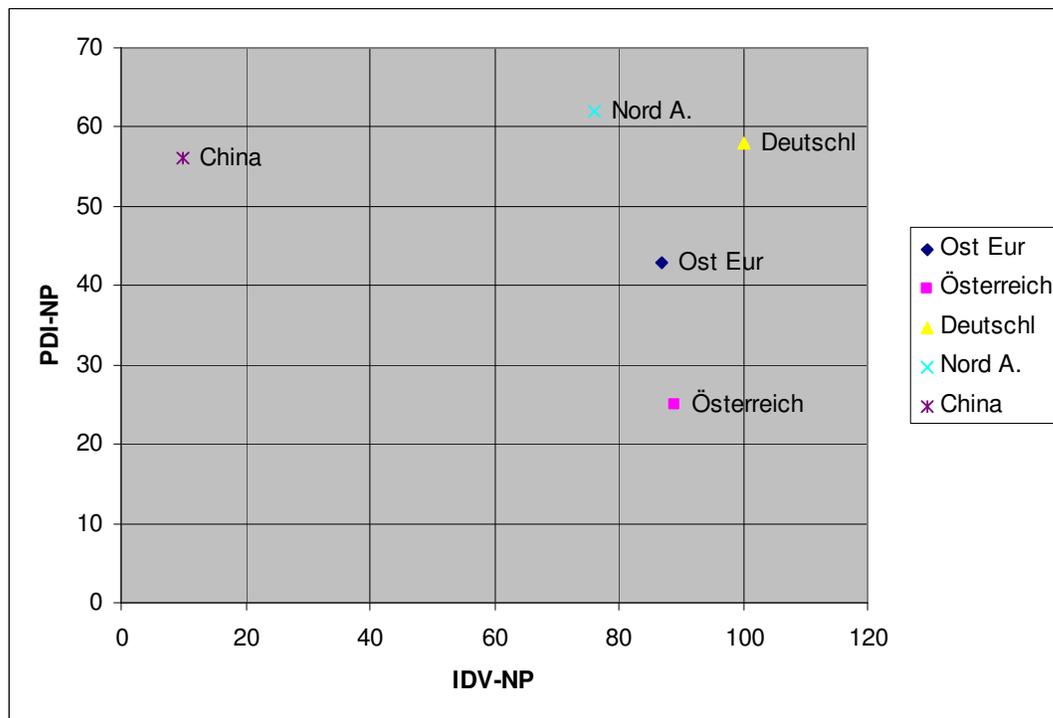


Abb. 26 Zusammenhang zwischen PDI- und IDV Dimensionen nach Analyse der Autorin

4.4.2 Maskulinität gegenüber Individualismus

Der Unterschied zwischen Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität-Femininität besteht darin, dass bei ersterem „Ich“ gegenüber „Abhängigkeit von Wir-Gruppen“ dargestellt wird und bei zweiterem „Ego“ gegenüber der „Beziehung zu anderen“. Die Analysen haben gezeigt, dass bei hohem IDV- und schwachem MAS-Index mehr Wert auf „Wohlergehen“ gelegt wird (zum Beispiel in Ländern wie Norwegen, Schweden, Finnland), wogegen bei stark kollektivistischen Ländern mit hohem MAS-Index das „Überleben“ das Wichtigste ist.¹

Wie in Abb. 27 zu beobachten ist, ist in China mit hohen MAS- und niedrigen IDV-Werten (bzw. hoch kollektivistisch) das „Überleben“ das, worauf am meisten Wert gelegt wird. Österreich, Deutschland und Nordamerika weisen hohe Werte für beide Dimensionen auf. Hier versucht jeder alleine auf sich gestellt mit Durchsetzungskraft höhere Positionen und bessere Belohnungen zu bekommen.

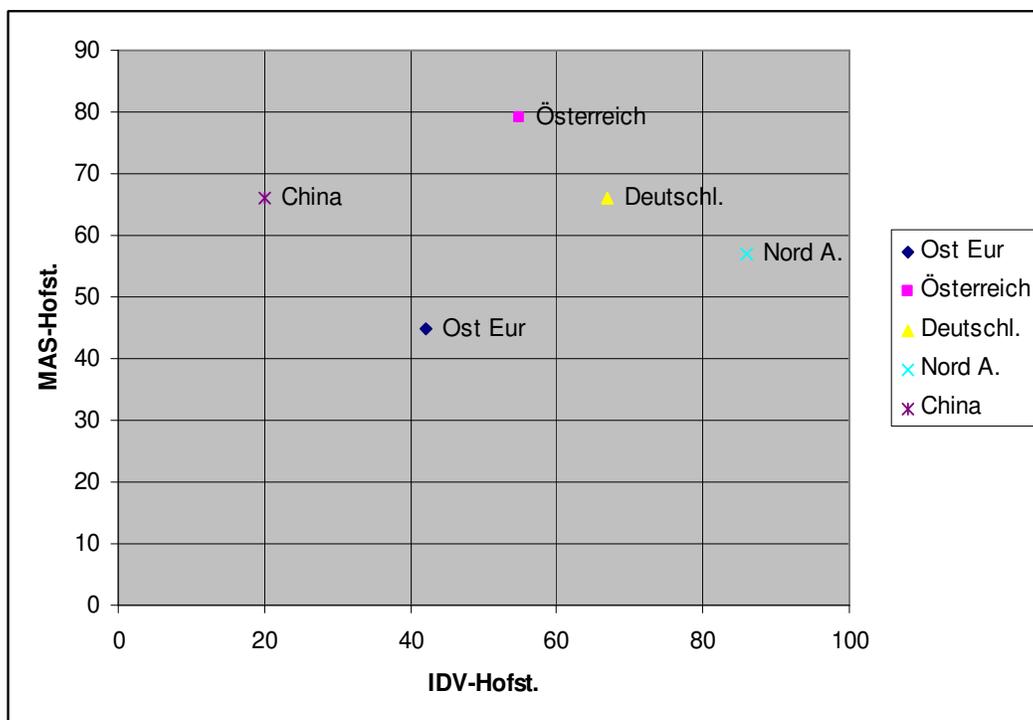


Abb. 27 Zusammenhang zwischen MAS- und IDV Dimensionen nach Hofstede

¹ Hofstede, G. (2006a): S.169ff

Wie in Abb. 28 ersichtlich ist, bleiben China und Nordamerika fast auf der gleichen Position wie bei Hofstede. Die größte Änderung gibt es bei Österreich. Nach dieser Auswertung ist in Österreich das „Wohlergehen“ wichtiger als „Überleben“. Deutschland zeigt bei sehr hohen individualistischen Werten niedrigere MAS-Werte, was auch eine Änderung der kulturellen Werte in Richtung Wohlergehen zeigt.

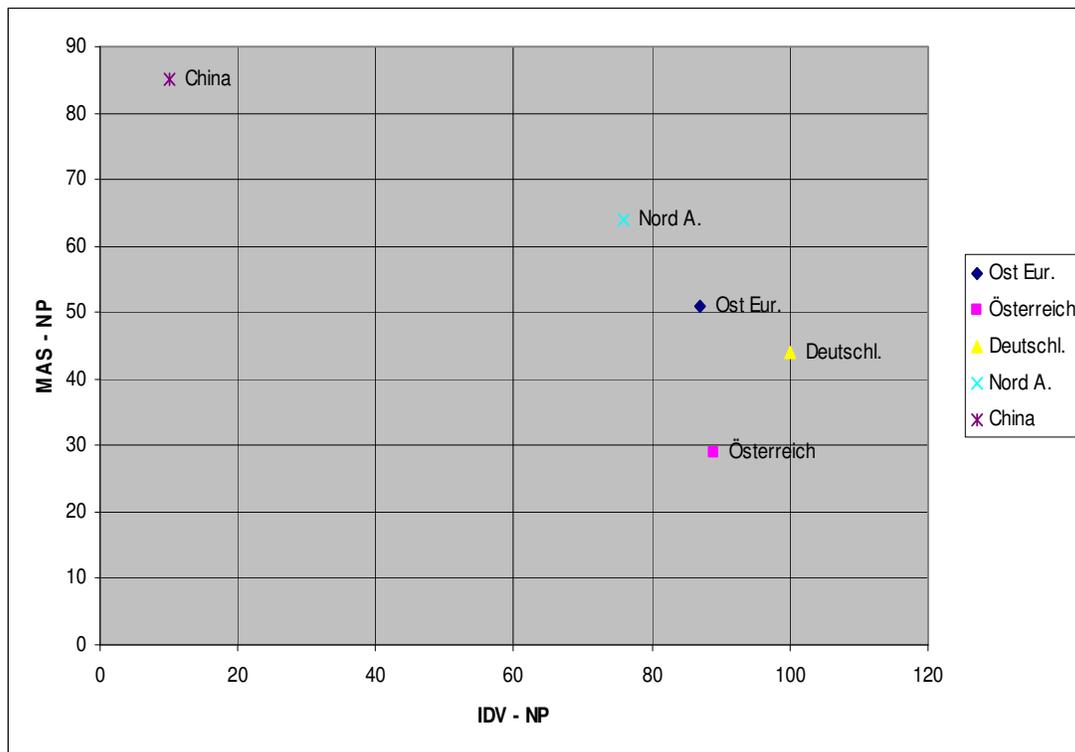


Abb. 28 Zusammenhang zwischen MAS- und IDV-Dimensionen nach Analyse der Autorin

4.4.3 Langzeitorientierung gegenüber Kollektivismus

Nach Hofstedes Ergebnissen gibt es keine langfristig orientierten Individualisten. Es gibt aber sowohl kurzfristig orientierte Individualisten wie in den USA, Deutschland und Großbritannien, als auch kurzfristig orientierte Kollektivistinnen wie in einigen afrikanischen Ländern, den Philippinen und in Bangladesch. Langzeitorientierte Kollektivistinnen befinden sich vor allem in asiatischen Ländern wie Japan, China, Indien oder Südkorea.

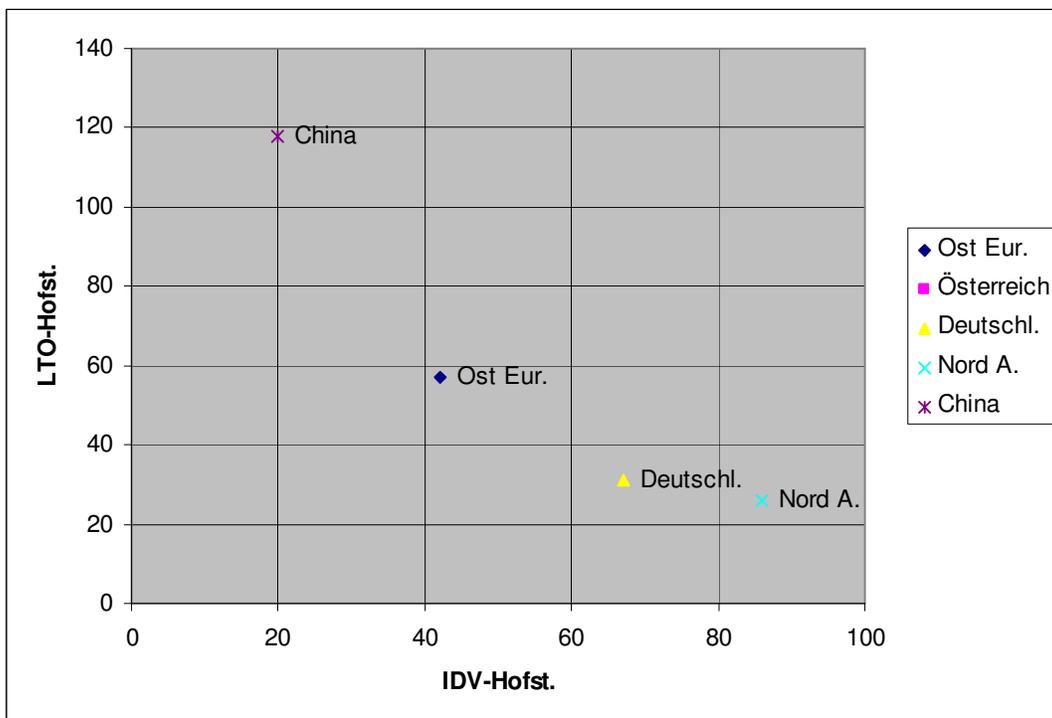


Abb. 29 Zusammenhang zwischen LTO- und IDV-Dimensionen nach Hofstede

Nach den Ergebnissen, die im Rahmen dieser Arbeit erzielt wurden, weisen China und Nordamerika dieselben Werte wie bei Hofstede auf. Deutschland, aber auch Österreich, weisen bei hohen IDV-Werten auch sehr hohe LTO-Werte auf, was allerdings nach Hofstede nie der Fall sein dürfte!

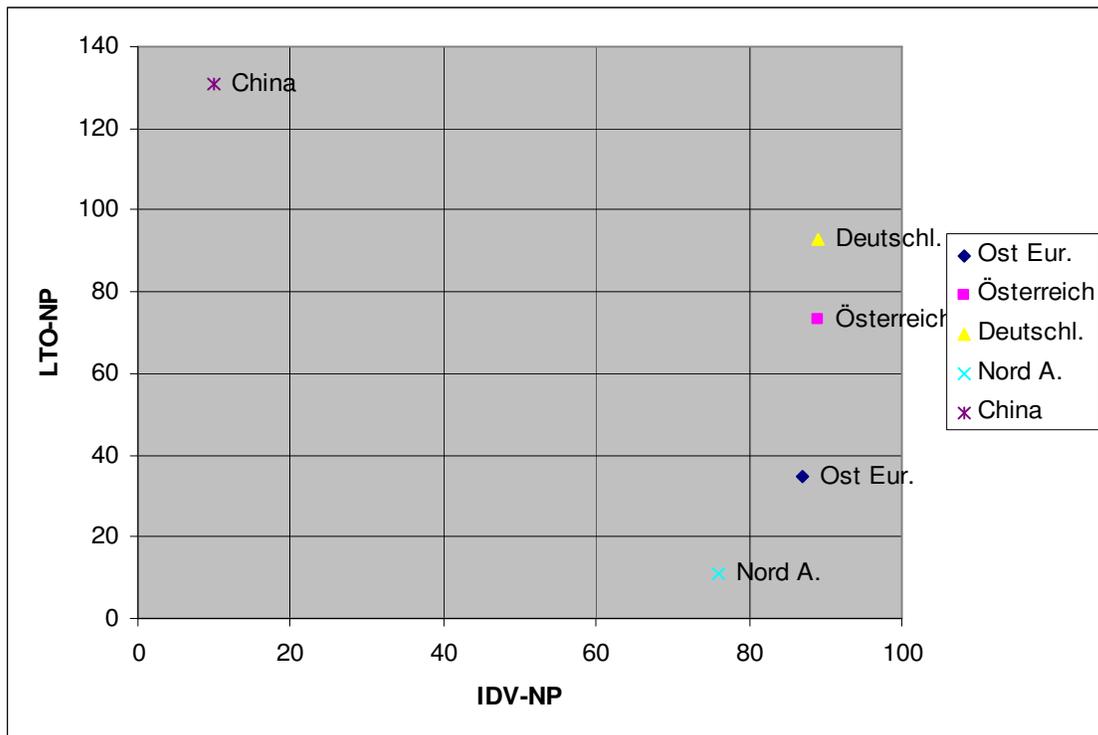


Abb. 30 Zusammenhang zwischen LTO- und IDV-Dimensionen nach Analyse der Autorin

Weiteres ist interessant zu erwähnen, dass einige Analysen gezeigt haben, dass die Dimension „Ungewissheitsvermeidung“ signifikant mit den Informations- und Kommunikationsstrukturen korreliert. Je höher die Unsicherheitsvermeidung in einem Land ist, desto weniger haben die Menschen in diesem Land Computer bzw. Internetzugang. ¹

¹ Müller, S. (2004): S. 142

4.5 Weitere Studien von Hofstede

Hofstede hat in den 1980er Jahren seine Studien auf der Ebene der Organisationen anstatt der nationalen Kulturen erweitert. Das Ergebnis waren 6 unabhängige Dimensionen, die den Rahmen für eine Organisation beschreiben. Allerdings merkt er an, dass diese Dimensionen nicht für alle Arten von Organisationen in verschiedenen Ländern allgemein gültig oder ausreichend beschrieben sind, sodass eventuell noch mehrere Dimensionen notwendig sein könnten.

Die sechs Dimensionen sind: ¹

1. Prozessorientiert versus ergebnisorientiert: Prozessorientierte Kulturen sind geprägt durch technische und bürokratische Routinen, Ergebnisorientierte durch gemeinsame Sorge um Ergebnisse.
2. Job-Orientierte versus Mitarbeiter-Orientierte: Bei Mitarbeiter-orientierten Kulturen ist das Wohlbefinden der Mitarbeiter sehr wichtig.
3. Professional versus parochial: Früher haben sich Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifiziert, in der heutigen Zeit leiten Mitarbeiter ihre Identität von ihrer Organisation ab.
4. Offene Systeme versus geschlossene Systeme: Diese Dimension bezieht sich auf den gemeinsamen Stil der internen und externen Kommunikation und die Leichtigkeit, mit der Außenseiter und Newcomer willkommen sind.
5. „Alles fest im Griff haben“ versus „Kontrolle verlieren“. Diese Dimension befasst sich mit dem Grad der Formalität und Pünktlichkeit in einer Organisation, sie ist zum Teil von der Technologie abhängig. Bei Banken und Pharma-Unternehmen wird strengere Kontrolle erwartet, als bei Forschungslabors und Werbeagenturen.
6. Pragmatisch versus normativ: Die letzte Dimension beschreibt die vorherrschende Art und Weise (flexibel oder starr) für den Umgang mit der Umwelt, insbesondere mit den Kunden. Dienstleistungsfirmen sind eher auf der pra-

¹ Hofstede, G. (2006b)

gmatischen (flexiblen) Seite zu finden, Organisationen mit mehr Vorschriften befinden sich meist auf der normativen (starren) Seite. Diese Dimension misst den Grad der "Kundenorientierung", das ist ein sehr beliebtes Thema in der Management-Literatur.

4.6 Kritik am Modell von Hofstede

Da das Modell von Hofstede eine relative Stabilität der grundlegenden Werte und Überzeugungen in der nationalen Kultur voraussetzt, ist es schwer, die politischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die durch regionale und globale Integration entstehen, zu erforschen. Vor allem das rasche Wachstum von Kommunikationstechnologien verursacht schnellere kulturelle Veränderungen, die neue Persönlichkeitsstrukturen (Identitäten) bei der Bevölkerung erzeugen, welche nicht notwendigerweise innerhalb nationaler Grenzen bleiben, sondern sich rasch auf die globale Ebene verbreiten können. Mit anderen Worten kann man sagen, dass die beherrschende Position der nationalen Kultur, die nach Hofstede durch Familie, Schule, Arbeitsplatz und politische Kreise befestigt war, nun von einer Reihe von neuen Werkzeugen wie Netzwerken, Plattformen und (Netz-)Gemeinschaften übernommen wurde. Ein Beispiel gegen die Selbstverständlichkeit der klar definierten vier Bausteine von Hofstede sind die familiären Änderungen, die vor allem auftreten, wenn Eltern Einwanderer mit wenig Sprachkenntnissen des lokalen Landes sind, während sich ihre Kinder ausbilden und zumindest teilweise die Kultur des Gastlands übernehmen. Ein anderes Beispiel ist die multikulturelle Arbeit innerhalb einer Organisation bzw. auch multinationalen Organisationen, wo man nicht von einer einheitlichen Organisationskultur, die an alle Mitarbeiter weitergegeben wird, ausgehen kann.¹

Es wird angenommen, dass Menschen keine Gefangenen in ihren Identitäten sind, sondern flexibel in der Lage sind, ihre Identitäten an soziale und kulturelle Entwicklungen anzupassen.²

Obwohl Hofstedes Dimensionen für die Beurteilung der kulturellen Distanz ausführlich in der Literatur verwendet und erwähnt werden, haben mehrere Forscher Hofstedes Dimensionen kritisiert. Die Gründe dafür sind zum Beispiel veraltete Daten, da diese aus der Zeit von 1967-1973 und 1981-1985 stammen. Kritiker werfen vor, dass die Veränderungen der heutigen Zeit nicht in den

¹ Magala S. (2004)

² Magala S. (2004)

Dimensionen berücksichtigt werden und die Ergebnisse somit nicht mehr aktuell und bereits veraltet sind.

Einige Kritiker haben die Generalisierbarkeit der Probanden, die Gültigkeit seiner Instrumente, den Vergleich der Länder auf Grund ihrer politischen Grenzen oder die Annahme der Homogenität der untersuchten Kulturen in Frage gestellt. ¹

Am meisten wurden die Arbeiten von Hofstede wegen seiner westlichen Voreingenommenheit kritisiert. Die Kritiker werfen ihm vor, dass er nach kolonialer Tradition ein einheitliches Kulturmodell erzeugen möchte.

Dadurch, dass die Daten für seine Untersuchungen von westeuropäischen oder nordamerikanischen Forschern gesammelt und verarbeitet wurden, wurden kleinere, kaum sichtbare Kulturen von Eingeborenen, mit denen die westlichen Forscher weniger vertraut waren, stillschweigend als Aspekte der vier (später fünf) Dimensionen etikettiert. Vor allem für westliche Forscher ist es selbstverständlich, dass das wissenschaftliche Wissen einfach in den High-Tech-Laboren des Westens produziert wird. Die kulturellen Untersuchungen hätten von den Einheimischen geführt werden sollen, die mit der Kultur des Landes vertraut sind. Eine Möglichkeit wäre z.B. mehrere Experten lokaler Kulturen in die Forschung mit einzubeziehen um dadurch sicherzugehen, dass keine relevanten und hervorstechenden Merkmale der kulturellen und individuellen Identitäten unbemerkt bleiben. Mit anderen Worten, die Kritik an Hofstedes Arbeit richtet sich auf die methodische Einseitigkeit (Verallgemeinerung nach westeuropäischen Forschungsmethoden) und auf die ideologische Voreingenommenheit. Erstens sind die voreingenommenen theoretischen Konzepte von Hofstede innerhalb der Traditionen von westlicher Kultur entstanden und sind dementsprechend einseitig. Zweitens sind diese voreingenommenen theoretischen Konzepte im Zeitraum eines globalen westlichen Nationalstaats entwickelt worden, was eine relative Dominanz der nationalen Kultur als privilegierte, ideologische Legitimation des Nationalstaates widerspiegelt. Drittens konzentrieren sie sich auf Nationalstaaten und Unternehmen als die wichtigsten Akteure in den globalisierten Märkten. ²

¹ Rarick C. (2006)

² Magala, S. (2004)

Viele kritisieren die Validität der Daten, da die Probanden nur von einem einzigen Unternehmen stammen und behaupten, wenn man die Daten von unterschiedlichen Unternehmen in den jeweiligen Ländern genommen hätte, wären auch andere Kulturmodelle entstanden. Außerdem sind die Ergebnisse zu pauschal (Subkulturen und Unternehmenskulturen werden in einen Topf geworfen), die Befragten stammen fast alle aus derselben Branche mit einem bestimmten Bildungsniveau und sind aus einer sozialen Schicht.

Die Probandenauswahl wurde am meisten mit der Argumentation kritisiert, dass IBM-Mitarbeiter nicht Teil der typischen Bevölkerung eines Landes seien. Vor allem da es sich hier um eine multinationale Firma mit vielen internationalen Kontakten handelt und da die Mitarbeiter mehr interkulturelle Kompetenz besäßen als normale Bevölkerungsschichten des Landes. Weiters könne die starke IBM-Unternehmenskultur die Befragten beeinflussen. Hofstede argumentiert hier, wenn die Probanden alle auf dieselbe Art und Weise als Repräsentanten eines Landes untypisch seien, so lassen die verbleibenden Unterschiede Aussagen über kulturelle Differenzen zu.

Die Gegner behaupten wiederum, dass man aufgrund der Analyse eines einzigen großen internationalen Unternehmens keine allgemeine Aussage über die Kultur eines Landes treffen kann.¹

Hofstedes Einwände gegen diese Kritik (wie "IBMer sind überhaupt nicht repräsentativ für unser Land") war, dass hier die entscheidende Voraussetzung ist, dass die Proben auch zwischen den einzelnen Ländern abgestimmt wurden. Er behauptet, dass der Vergleich von IBM Tochtergesellschaften nationale Kultur-Differenzen mit ungewöhnlicher Klarheit zeigt, weil die Proben so homogen in Bezug auf Arbeitgeber, Art der Arbeit und Bildungsniveau sind.²

Innerhalb des eindimensionalen Modells kann eine Kultur natürlich in einer Dimension ihre Position ändern. Kritiker argumentieren, dass Hofstedes Bewertungen der Länder auf Basis von IBM-Tochtergesellschaften aus ca. dem Jahr 1970 veraltet sind. Aber Studien, die die alten Bewertungen mit ähnlichen Variablen auf einer Jahr-für-Jahr-Basis vergleichen, finden keine Schwächung der Korrelationen. Einer der Gründe dafür ist, dass das Wertungssystem keine absoluten Positionen

1 Müller, S. (2004): S. 157

2 Desender, K. (2007)

bietet, sondern nur ihre Position relativ zu den anderen Ländern darstellt. Das Verhältnis der Dimensionen zu grundlegenden Problemen der Gesellschaft (und der historische Beweis für die Kontinuität der nationalen Lösungen für solche Probleme) deuten darauf hin, dass sie ihre Gültigkeit auch über viel längere Zeiträume behalten.¹

Ein anderer Kritikpunkt ist „Land“ und „Kultur“ gleichzusetzen, da viele Länder bereits multikulturell sind. Er hat außer Acht gelassen, dass eine Gesellschaft nicht unbedingt aus einer Kultur besteht, sondern dass sich mehrere Kulturen in einem Land befinden können. Die Individuen in einem Land können sich durch Sprache, Religion, Geschlecht, Generation, soziale Klasse, Bildungsniveau usw. unterscheiden und zu verschiedenen Subkulturen gehören. Darüber hinaus gibt es keine geographischen oder politischen Grenzen für grenzüberschreitende Kulturgruppen.

Die Studie basiert nicht auf einem theoretischen Konzept, sondern das Modell entsteht durch Analysieren von Befragungsergebnissen.

„Anstatt von einem theoretischen Konzept ausgehend die Operationalisierung zu entwickeln habe Hofstede lediglich vorhandene Daten nachträglich theoretisch interpretiert.“²

Die vier bzw. fünf Dimensionen reichen nicht aus, um die Kultur eines Landes zu erklären. Nach Mcsweeny hängen die Antworten auf diese Fragen stark von den jeweiligen Formulierungen ab. Diese Antworten hätten bei anderer Formulierungsweise auch komplett anders ausfallen können. Deshalb beschreibt Hofstede ein oberflächliches kulturelles Modell.³

Hofstede geht davon aus, dass Kulturen langfristig stabil bleiben und sich nur sehr langsam im Laufe der Zeit ändern. Dagegen behaupten viele Forscher, dass Kultur dynamisch sei und sich vor allem nach den letzten politischen und

1 Hofstede, G. (2006b)

2 Müller, S. (2004): S. 157

3 McSweeney, B. (2003)

demographischen Ereignissen ziemlich rasch geändert hätten und die Landesindizes von Hofstede somit nach einiger Zeit nicht mehr stimmen könnten. Lt. Hofstede sind seine Dimensionen aufgrund der Tatsache, dass sich die Welt verändert hat, nicht unnütz geworden, sondern das Gegenteil trifft zu: Das Paradigma kann uns helfen die innere Logik und die Auswirkungen der Veränderungen zu verstehen. ¹

Einige Kritiker meinen, dass die Zahl der Dimensionen ausgeweitet werden sollte. Zusätzliche Dimensionen sind aber nur dann sinnvoll, wenn sie sowohl konzeptionell als auch statistisch unabhängig von den bereits verfügbare Dimensionen sind und sie sollten auch durch signifikante Korrelationen validiert werden. Es ist ein erkenntnistheoretischer Grund, warum die Zahl der sinnvollen Dimensionen immer kleiner wird. Im Grunde existieren diese Dimensionen nicht in einem greifbaren (tangible) Sinn, sondern sie sind Konstrukte: Wenn es sie gibt, sind sie in unseren Köpfen. Sie sollen uns helfen den Umgang mit der komplexen Realität unserer sozialen Welt zu verstehen. Aber menschlicher Geist hat nur eine begrenzte Kapazität für die Verarbeitung von Informationen zur Verfügung und deshalb sind dimensionale Modelle, die zu komplex sind, nicht sehr nützlich. ²

Einige Autoren gehen davon aus, dass die neuen Technologien die Gesellschaften mehr und mehr ähnlich machen. Technologische Modernisierung ist eine wichtige Kraft in Richtung kultureller Wandel und führt zu teilweise ähnlichen Entwicklungen in verschiedenen Gesellschaften, aber es gibt nicht den geringsten Beweis dafür, dass sie Vielfalt in anderen Dimensionen vernichtet. Einflüsse, wie die von neuen Technologien, haben eher Auswirkung auf alle Länder ohne notwendigerweise ihre relativen Positionen oder das Ranking als solches zu verändern. Nur wenn eine Dimension in einem Land gegenüber anderen übersprungen würde, würde die Gültigkeit der ursprünglichen Werte reduziert werden. Dies ist aber ein relativ seltenes Ereignis. ³

1 Hofstede, G. (2006b)

2 Hofstede, G. (2006b)

3 Hofstede, G. (2006b)

Dafür dass der kulturelle Wandel das dimensionale Modell von Hofstede ungültig macht, müssen entweder ein viel längerer Zeitraum – etwa 50 bis 100 Jahre – vergehen, oder äußerst dramatische Ereignisse außerhalb des Landes passieren. Viele Unterschiede zwischen den nationalen Kulturen am Ende des 20. Jahrhunderts waren bereits in den Jahren 1900, 1800 und 1700 erkennbar (wenn nicht sogar früher). Es gibt keinen Grund, warum die Dimensionen nicht bis 2100 oder darüber hinaus eine Rolle spielen sollten. ¹

Bisherige Untersuchungen deuten darauf hin, dass Schwartz's kulturelle Werte mehr kulturelle Aspekte erfassen, als jene von Hofstede. ²

Eine Alternative zu dem Modell von Hofstede wurde von dem israelischen Psychologen Shalom Schwartz gebracht. Er hat eine Liste von 56 Werten erstellt und diese durch Probanden (Lehrer und Studenten) aus über 50 Ländern bewerten lassen. Er unterschied zwischen sieben Dimensionen: Konservatismus, Hierarchie, Beherrschung, affektive Autonomie, geistige Autonomie, egalitäres Engagement und Harmonie. Das Ergebnis seiner Untersuchungen im Jahr 1994 hat deutlich mit den Werten der IBM-Auswertung für Individualismus, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung korreliert. ³

Nichtsdestotrotz ist die Arbeit von Hofstede wahrscheinlich die beliebteste Arbeit in der Arena der Forschung über Kultur. Seine Forschungsergebnisse sind bis zum heutigen Tag eine der umfassendsten Analysen über kulturelle Werte. ⁴

Der Umfang seiner Studien und Untersuchungen ist bis heute unerreicht. Er machte dadurch vor allem die Führungskräfte in der globalen Arbeitswelt auf die kulturellen Unterschiede aufmerksam und zeigt auf, was sie beachten müssen.

Obwohl die Arbeit einen relativ allgemeinen Rahmen (Framework) für die Analyse zur Verfügung stellt, kann dieses Framework leicht für viele alltägliche interkulturelle Begegnungen angewendet werden. Es ist besonders gut anwend-

1 Hofstede, G. (2006b)

2 Desender, K. (2007)

3 Hofstede, G. (2006b)

4 Rarick C. (2006)

bar, da es die Komplexität der Kultur und ihre Interaktionen in fünf relativ leicht verständliche kulturelle Dimensionen reduziert hat.¹

Als Anerkennung für seine Arbeiten muss noch gesagt werden, dass er zur Erkennung von kulturellen Unterschieden sehr viel beigetragen hat und auch Instrumente für die Suche nach diesen kulturellen Unterschieden zur Verfügung gestellt hat.²

Allein zwischen 1980 und 1992 wurden seine Studien 61-mal wiederholt, meistens mit fast „ähnlichen“ Ergebnissen.

„Kaum ein anderes wissenschaftliches Werk wurde in den achtziger Jahren so häufig zitiert und rezensiert wie das von G. Hofstede „Culture’s Consequences“.³ Aufgrund von Internationalisierung und Globalisierung haben seine Werke und Arbeiten bei vielen Wissenschaftlern und Managern ein „Aha“-Erlebnis hervorgerufen. In weiterer Folge haben sich immer mehr Arbeiten mit kulturellen Unterschieden auseinander gesetzt.

1 Dahl S. (2004)

2 Magala, S. (2004)

3 Müller, S. (2004): S. 156

5 Fazit

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde zu zeigen versucht, dass bei einem multikulturellen virtuellen Team nicht nur die fachliche Kompetenz und das Vorhandensein von modernen technischen Kommunikationswerkzeugen eine wichtige Rolle spielen. Ebenso zählen die interkulturelle virtuelle Teamfähigkeit der Projektteammitglieder und die Fähigkeit, ohne direkten Face-to-Face Kontakt mit anderen Teammitgliedern kommunizieren und menschliche Beziehungen auf einer Vertrauensbasis aufbauen zu können. Es reicht nicht aus, dass die Mitarbeiter die kulturellen Unterschiede innerhalb des Teams feststellen können, sondern sie müssen auch wissen, wie mit der kulturellen Vielfalt verständnis- und respektvoll umgegangen werden muss, damit die Stärken von jedem Teammitglied für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung zur Geltung kommen können.

Dazu wurden nach Erläuterung theoretischer Begriffe, wie z.B. Kultur, Virtualität und virtueller Kommunikation, einige Kulturtheorien, die in der Literatur eine wichtige Rolle spielen, vorgestellt.

Anschließend wurde eine empirische Untersuchung an Hand von Studien von Geert Hofstede durchgeführt. Dabei wurden mit Hilfe seines fünfdimensionalen Modells die Kulturunterschiede von fünf Ländern bzw. Regionen untersucht und die erzielten Ergebnisse mit den Resultaten von Hofstede verglichen, um Ähnlichkeiten und Unterschiede feststellen und diskutieren zu können.

Dabei wurden die größten Unterschiede bei den Dimensionen Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung festgestellt. Einige Gründe für diese Abweichungen bei der MAS-Dimension sind z.B. die höhere Teilnahme von Frauen an dieser empirischen Untersuchung, als sie bei der Untersuchung von Hofstede in 70er und 80er Jahren war, und die Emanzipation in den letzten Jahren. Die Abweichungen, die bei der Dimension Unsicherheitsvermeidung festgestellt worden sind, können vor allem auf die Änderungen der politischen Situation in den untersuchten Ländern zurückgeführt werden.

Weiteres wurden die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf die Art und Weise, wie in einem Team gearbeitet wird und welche neuen Anforderungen dadurch auf Mitarbeiter zukommen, erläutert. Darüber hinaus wurde ausdiskutiert, wie der Aufbau virtueller Teams durch die festgestellten kulturellen Unterschiede beeinflusst wird, und auf welche Eigenheiten jeder Kultur besonders geachtet werden muss.

Zum Abschluss wurden einige Kritiken am Modell Hofstedes aufgezählt, wie z.B. veraltete Daten, westliche Voreingenommenheit, die Einseitigkeit der gesammelten Daten und dass sein Modell mit fünf Dimensionen nicht ausreicht, um die Kultur eines Landes zu definieren.

Eine Tatsache ist aber, dass trotz vieler Kritikpunkte das fünfdimensionale Modell von Geert Hofstede das am meisten innerhalb der multinationalen globalen Unternehmen angewandte ist, und seine Feststellungen in Bezug auf internationales Management und Zusammenarbeit beachtet wird. Aufgrund seiner umfassenden gesammelten Daten ist es bis zum heutigen Zeitpunkt keinem anderen Forscher möglich gewesen, eine annähernd gleichartige Forschungsarbeit im selben Umfang durchführen und seine Ergebnisse komplett in Frage stellen zu können.

6 Literaturverzeichnis

Bagdasaryan, Nadezhda (2005): Kultur und interkulturelle Interaktion in der Informationsgesellschaft (eSociety) aus dem Buch „Kultur und/oder/als Technik – zur fragwürdigen Medialität des Internets“. Petsche, Hans-Joachim (Hg.) 1. Auflage, Berlin trafo Verlag

Banse, Gerhard (2005): Über die Komplementarität von „Lebenswelt“ und „Cyberspace“ aus dem Buch „Kultur und/oder/als Technik – zur fragwürdigen Medialität des Internets“. Petsche, Hans-Joachim (Hg.) 1. Auflage, Berlin trafo Verlag

Dahl, Stephan (2004): Intercultural Research: The Current State of Knowledge. January 12, 2004. Middlesex University Discussion Paper No. 26, abrufbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202 (30.6.2008)

Deal, Terrence / Kennedy, Allen (1982): Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life, Perseus Books Publishing, New York, zitiert nach Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 2000

Desender, Kurt / Castro, Christian/ De Leon, Sergio (2007): Earnings Management and Cultural Values. October 2007, abrufbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1026000 (29.8.2008)

Duarte, Deborah L. / Tennant Snyder, Nancy (2001): Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Hall, Edward T. / Reed Hall, Mildred (1987): Hidden Differences. Doing Business with the Japanese. New York: Anchor Press Doubleday

Hall, Edward T. / Reed Hall, Mildred (1990): Understanding Cultural Differences. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, USA

Hatch, Mary Jo (1993): The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review 1993, Vol 18, No 4, Pg. 657-693, zitiert nach Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 2000

Hodgetts, Richard / Luthans, Fred (2000): International Management- Culture, Strategy, and Behavior, Forth Edition, New York, International Edition 2000

Hofstede, Geert (1984): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Sage Publications, Inc; Abridged Edition, California

Hofstede, Geert (2006a): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Auflage 2006, München DTV

Hofstede, Geert (2006b): DIMENSIONALIZING CULTURES: THE HOFSTEDE MODEL IN CONTEXT, abrufbar unter <http://en.scientificcommons.org/20026230> (1.7.2008)

Holzmüller Hartmut / Berg Nicola (2002): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen. Handbuch internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 886

Kluckhohn, Clyde. / Kelly, W. (1972): Das Konzept der Kultur, in : Kulturanthropologie. Herg. Von König und Schmalfluss, Düsseldorf 1972, S.68-90, zitiert nach Müller, Stefan / Gelbrich Katja (2004): Interkulturelles Marketing, 1. Auflage, Verlag Vahlen München

Kluckhohn Florence / Strodtbeck Fred (1961): Variations in Value Orientations, Row, Peterson and Co 1961, zitiert nach Müller, Stefan / Gelbrich Katja (2004): Interkulturelles Marketing, 1. Auflage, Verlag Vahlen München

Magala, Slawomir (2004): Cross-Cultural Compromises, Multiculturalism and the Actuality of Unzipped Hofstede. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) - Joint Research Institute of Rotterdam School of Management (RSM) and Erasmus School of Economics(ESE), EUR, October 2004, abrufbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=595009 (30.9.2008)

Matsumoto, David (2006): Reflect Anything Other Than Verbal Descriptions of Culture? Culture and Cultural Worldviews: Do Verbal Descriptions about Culture. Culture Psychology 2006; 12; 33. Abrufbar unter <http://cap.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/33> (30.9.2008)

McSweeney, B. (2003): Is 'National Culture' A Myth? University of London, 12th November 2003, abrufbar unter <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf> (30.9.2008)

Müller, Stefan / Gelbrich Katja (2004): Interkulturelles Marketing, 1. Auflage, Verlag Vahlen München

Peters Thomas / Waterman Robert (1982): in search of Excellence. Lessons from America`s Best-Run Companies. Warner Books USA, zitiert nach Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 2000

Rarick, Charles/ Nickerson I. (2006): An Exploratory Study of Myanmar Culture Using Hofstede's Value Dimensions, February 20, 2006, abrufbar in <http://ssrn.com/abstract=1114625> (30.6.2008)

Schein, Edgar (1992): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View
Jossey-Bass Inc., USA, zitiert nach Scholz, Christian (2000): Personal-
management, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen,
5. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 2000

Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, Informationsorientierte und
verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen München,
2000

Scholz, Christian (2001): Virtuelle Teams mit darwiportunistische Tendenz: Der
Dorothy-Effekt. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Vol. 20; 4/2001, S. 20-
29.

Scholz, Christian (2002): Virtuelle Teams – Neuer Wein in neuen Schläuchen. In:
Zeitschrift für Führung und Organisation, 71.Jg., 2002, Heft 1, S. 26-33.

Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (2008): Riding the waves of cul-
ture, Understanding Cultural Diversity in Business, second edition, Nicholas
Brealey Publishing London

Wendt, Hein / Euwema Martin (2004): Leadership and Team Cohesiveness
Across Cultures. June 2004. IACM 17th Annual Conference Paper. Abrufbar in
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=609306 (30.6.2008)

Wikipedia (1), http://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles_Team (30.6.2008)

Wikipedia (2), http://de.wikipedia.org/wiki/Fons_Trompenaars (30.6.2008)

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Struktur des anthropologischen Ansatzes	6
Abb. 2 Externe Kulturdimensionen nach Deal & Kennedy	9
Abb. 3 Explikativ-deskriptives Kulturmodell	10
Abb. 4: The Communication Process	20
Abb. 5: Das Cultural Dynamic Model von Hatch	27
Abb. 6: Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen	28
Abb. 7: Drei Ebenen der Einzigartigkeiten in der mentalen Programmierung des Menschen	31
Abb. 8: A model of culture	32
Abb. 9 Aufteilung zwischen Männern und Frauen	39
Abb. 10 Aufteilung in Altersgruppen der Probanden.....	40
Abb. 11 Dauer der Ausbildung der Probanden	41
Abb. 12 Art der ausgeübten Jobs der Probanden.....	42
Abb. 13 Vergleich der Machtdistanzindizes zwischen ausgewählten Ländern	50
Abb. 14 PDI-Rankingsvergleich.....	51
Abb. 15 Vergleich der Individualismus-Kollektivismus-Indices zwischen ausgewählten Ländern	58
Abb. 16 IDV-Rankingsvergleich.....	59
Abb. 17 Vergleich der Maskulinität-Femininität-Indizes zwischen ausgewählten Ländern	65
Abb. 18 MAS-Rankingsvergleich	66
Abb. 19 Vergleich der Unsicherheitsvermeidungsindizes zwischen ausgewählten Ländern	72
Abb. 20 UAI-Rankingsvergleich.....	73
Abb. 21 Vergleich der langfristig-kurzfristig-Orientierungsindizes zwischen ausgewählten Ländern	78
Abb. 22 LTO-Rankingvergleich.....	79
Abb. 23 Gesamtüberblick nach Hofstede	80
Abb. 24 Gesamtüberblick nach Verfasserin.....	81
Abb. 25 Zusammenhang zwischen PDI- und IDV Dimensionen nach Hofstede...	83
Abb. 26 Zusammenhang zwischen PDI- und IDV Dimensionen nach Analyse der Autorin	84
Abb. 27 Zusammenhang zwischen MAS- und IDV Dimensionen nach Hofstede.	85
Abb. 28 Zusammenhang zwischen MAS- und IDV-Dimensionen nach Analyse der Autorin	86
Abb. 29 Zusammenhang zwischen LTO- und IDV-Dimensionen nach Hofstede .	87
Abb. 30 Zusammenhang zwischen LTO- und IDV-Dimensionen nach Analyse der Autorin	88

8 Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Anzahl der Probanden pro Land bzw. Region.....	39
Tab. 2 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz	48
Tab.3 Einige Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften	54
Tab. 4 Einige Unterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften	62
Tab. 5 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung	69
Tab. 6 Einige Unterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung.....	75

9 Anhang

Anhang 1 Fragebogen

Quelle: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSMChoice.html>

V S M 08

VALUES SURVEY MODULE 2008

QUESTIONNAIRE

English language version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES

***FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS, PERMISSION IS
NEEDED***

Release 08-01, January 2008

Copyright @ Geert Hofstede BV

hofstede@bart.nl; www.geerthofstede.nl

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 1

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

01. have sufficient time for your personal or home life	1	2	3	4	5
02. have a boss (direct superior) you can respect	1	2	3	4	5
03. get recognition for good performance	1	2	3	4	5
04. have security of employment	1	2	3	4	5
05. have pleasant people to work with	1	2	3	4	5
06. do work that is interesting	1	2	3	4	5
07. be consulted by your boss in decisions involving your work	1	2	3	4	5
08. live in a desirable area	1	2	3	4	5
09. have a job respected by your family and friends	1	2	3	4	5
10. have chances for promotion	1	2	3	4	5

In your private life, how important is each of the following to you: (please circle one answer in each line across):

11. keeping time free for fun	1	2	3	4	5
12. moderation: having few desires	1	2	3	4	5
13. being generous to other people	1	2	3	4	5
14. modesty: looking small, not big	1	2	3	4	5

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 2

15. If there is something expensive you really want to buy but you do not have enough money, what do you do?
1. always save before buying
 2. usually save first
 3. sometimes save, sometimes borrow to buy
 4. usually borrow and pay off later
 5. always buy now, pay off later
16. How often do you feel nervous or tense?
1. always
 2. usually
 3. sometimes
 4. seldom
 5. never
17. Are you a happy person ?
1. always
 2. usually
 3. sometimes
 4. seldom
 5. never
18. Are you the same person at work (or at school if you're a student) and at home?
1. quite the same
 2. mostly the same
 3. don't know
 4. mostly different
 5. quite different
19. Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to
1. yes, always
 2. yes, usually
 3. sometimes
 4. no, seldom
 5. no, never
- 20 . All in all, how would you describe your state of health these days?
1. very good
 2. good
 3. fair
 4. poor
 5. very poor
21. How important is religion in your life ?
1. of utmost importance
 2. very important
 3. of moderate importance
 4. of little importance
 5. of no importance
22. How proud are you to be a citizen of your country?
1. not proud at all
 2. not very proud
 3. somewhat proud
 4. fairly proud
 5. very proud

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 3

23. How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss (or students their teacher?)

- 1. never
- 2. seldom
- 3. sometimes
- 4. usually
- 5. always

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Persistent efforts are the surest way to results | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. We should honour our heroes from the past | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 4

Some information about yourself (for statistical purposes):

29. Are you:
1. male
 2. female
30. How old are you?
1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over
31. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over
32. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?
1. No paid job (includes full-time students)
 2. Unskilled or semi-skilled manual worker
 3. Generally trained office worker or secretary
 4. Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist or equivalent
 5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
 6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
 7. Manager of one or more managers
33. What is your nationality?
-
34. What was your nationality at birth (if different)?
-

Thank you very much for your cooperation!

Anhang 2 Formulas for index calculation

Quelle: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSMChoice.html>

The twenty-eight content questions allow index scores to be calculated on seven dimensions of national value systems as components of national cultures: Power Distance (large vs. small), Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Uncertainty Avoidance (strong vs. weak), Long- vs. Short-Term Orientation, Indulgence vs. Restraint, and Monumentalism vs. Self-Effacement.

All content questions are scored on five-point scales (1-2-3-4-5). Index scores are derived from the mean scores on the questions for national samples of respondents. Any standard statistical computer program will calculate mean scores on five-point scales, but the calculation can also be done simply by hand.

For example, suppose a group of 57 respondents from Country C produces the following scores on question 04 (importance of security of employment):

10 x answer 1	=	10
24 x answer 2	=	48
14 x answer 3	=	42
5 x answer 4	=	20
<u>1 x answer 5</u>	=	<u>5</u>
54 valid answers	totaling	125

Three of the 57 respondents gave an invalid answer: either blank (no answer) or multiple (more than one answer). Invalid answers should be excluded from the calculation (treated as missing).

The mean score in our case is: $125/54 = 2.31$

Mean scores on five-point scales should preferably be calculated in two decimals. More accuracy is unrealistic (survey data are imprecise measures).

Power Distance Index (PDI)

Power Distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a society expect and accept that power is distributed unequally.

The index formula is

$$\mathbf{PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)}$$

in which m02 is the mean score for question 02, etc.

The index normally has a range of about 100 points between very small Power Distance and very large Power Distance countries. C(pd) is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his PDI scores to values between 0 and 100.

Individualism Index (IDV)

Individualism is the opposite of Collectivism. Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: a person is expected to look after himself or herself and his or her immediate family only. Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which continue to protect them throughout their lifetime in exchange for unquestioning loyalty.

The index formula is

$$\mathbf{IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)}$$

in which m01 is the mean score for question 01, etc.

The index normally has a range of about 100 points between strongly collectivist and strongly individualist countries. C(ic) is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift his/her IDV scores to values between 0 and 100.

Masculinity Index (MAS)

Masculinity is the opposite of Femininity. Masculinity stands for a society in which social gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which social gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.

The index formula is

$$\mathbf{MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)}$$

in which m03 is the mean score for question 03, etc.

The index normally has a range of about 100 points between strongly feminine and strongly masculine countries. C(mf) is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his MAS scores to values between 0 and 100.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Uncertainty Avoidance is defined as the extent to which the members of institutions and organizations within a society feel threatened by uncertain, unknown, ambiguous, or unstructured situations.

The index formula is

$$\mathbf{UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua)}$$

in which m16 is the mean score for question 16, etc.

The index normally has a range of about 100 points between weak Uncertainty Avoidance and strong Uncertainty Avoidance countries. C(ua) is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the

comparison between countries. It can be chosen by the user to shift his/her UAI scores to values between 0 and 100.

Long Term Orientation Index (LTO)

Long Term Orientation is the opposite of Short Term Orientation. Long Term Orientation stands for a society which fosters virtues oriented towards future rewards, in particular adaptation, perseverance and thrift. Short Term orientation stands for a society which fosters virtues related to the past and present, in particular respect for tradition, preservation of “face”, and fulfilling social obligations.

The index formula is

$$\mathbf{LTO = 40(m18 - m15) + 25(m28 - m25) + C(Is)}$$

in which m15 is the mean score for question 15, etc.

The index normally has a range of about 100 points between very short term oriented and very long term oriented countries. C(Is) is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his LTO scores to values between 0 and 100.

Indulgence versus Restraint Index (IVR)

Indulgence stands for a society which allows relatively free gratification of some desires and feelings, especially those that have to do with leisure, merrymaking with friends, spending, consumption and sex. Its opposite pole, Restraint, stands for a society which controls such gratification, and where people feel less able to enjoy their lives.

The index formula is

$$\mathbf{IVR = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)}$$

in which m11 is the mean score for question 11, etc.

The index normally has a range of about 100 points between high indulgence and high restraint. $C(ir)$ is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his IVR scores to values between 0 and 100.

Monumentalism Index (MON)

Monumentalism stands for a society which rewards people who are, metaphorically speaking, like monuments: proud and unchangeable. Its opposite pole, Self-Effacement, stands for a society which rewards humility and flexibility. The Monumentalism Index will probably be negatively correlated with the Long Term Orientation Index, but it includes aspects not covered by the latter.

The index formula is

$$\mathbf{MON = 35(m14 - m13) + 25(m22 - m21) + C(mo)}$$

in which $m11$ is the mean score for question 11, etc.

The index normally has a range of about 100 points between high monumentalism and high self-effacement. $C(mo)$ is a constant (positive or negative) that depends on the nature of the samples; it does not affect the comparison between countries. It can be chosen by the user to shift her/his MON scores to values between 0 and 100.

Reliability of the VSM 08

As country-level correlations differ from individual-level correlations, answers on questions used to measure a country-level dimension do not necessarily correlate **across individuals**. A reliability test like Cronbach's *alpha* should in this case not be based on individual scores but on country mean scores. Obviously this presupposes data from a sufficient number of countries, in practice at least ten. For comparison across fewer countries the reliability of the VSM at the country level has to be taken for granted; it can indirectly be shown through the validity of the scores in predicting dependent variables.

The IBM database (Hofstede, 1980) allows to compute Cronbach alphas for the first four dimensions across 40 countries (39 for UAI, 33 for PDI because of missing data). The values, based on standardized items, are:

Power Distance Index (3 items):	Alpha = .842
Individualism Index (6 items):	Alpha = .770
Masculinity Index (8 items):	Alpha = .760
Uncertainty Avoidance Index (3 items)	Alpha = .715

The rule of thumb for test reliability is a value over .700.

The new items in the new version were chosen because of their similarity to items in other reliable studies, but the reliability of the new version cannot be proven *a priori*.

Anhang 3 Geert Hofstede™ Cultural Dimensions

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arab World **	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
Belgium	65	75	54	94	
Brazil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China *	80	20	66	30	118
Colombia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Czech Republic *	57	58	57	74	13
Denmark	18	74	16	23	
East Africa **	64	27	41	52	25
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonia *	40	60	30	60	
Finland	33	63	26	59	
France	68	71	43	86	
Germany	35	67	66	65	31
Greece	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungary *	46	80	88	82	50
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Iran	58	41	43	59	
Ireland	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italy	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japan	54	46	95	92	80
Luxembourg *	40	60	50	70	
Malaysia	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Mexico	81	30	69	82	
Morocco *	70	46	53	68	
Netherlands	38	80	14	53	44
New Zealand	22	79	58	49	30
Norway	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Philippines	94	32	64	44	19
Poland *	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Romania *	90	30	42	90	
Russia *	93	39	36	95	
Singapore	74	20	48	8	48
Slovakia *	104	52	110	51	38
South Africa	49	65	63	49	
South Korea	60	18	39	85	75
Spain	57	51	42	86	
Surinam *	85	47	37	92	
Sweden	31	71	5	29	33
Switzerland	34	68	70	58	

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Taiwan	58	17	45	69	87
Thailand	64	20	34	64	56
Trinidad *	47	16	58	55	
Turkey	66	37	45	85	
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
West Africa	77	20	46	54	16

Quelle: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

* Estimated values

** Regional estimated values:

'Arab World' = Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates

East Africa' = Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia

'West Africa' = Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Anhang 4 Zusammenfassung

Die Anzahl der weltweit in verschiedenen Kulturkreisen operierenden Unternehmen steigt sowohl durch Internationalisierung, als auch durch technische Entwicklungen. Durch die immer moderneren Informations- und Kommunikations-Technologien steigt auch das Interesse an virtueller Zusammenarbeit stetig. Durch die Möglichkeiten von virtueller Arbeit können Unternehmen mit geringeren Kosten interne und externe Spezialisten zusammenzubringen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die kulturellen Aspekte bei virtueller Teamarbeit untersucht. Dabei wurde gezeigt, dass bei multikultureller virtueller Teamarbeit nicht nur fachliche Kompetenz der Mitarbeiter eine Bedeutung hat. Eine ebenso große Rolle bezüglich Erfolg oder Misserfolg eines Projekts spielt die Art und Weise, wie Teammitglieder, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, zusammenarbeiten.

An diese Aufgabenstellung wurde mit Hilfe des fünfdimensionalen kulturellen Konzepts von Geert Hofstede sowohl theoretisch, als auch praktisch, herangegangen. Dabei wurde die Bedeutung der fünf Dimensionen – Machtdistanz (Power Distance, PDI), Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance, UAI), Individualismus (Individualism/Collectivism, IDV), Maskulinität (Masculinity/Femininity, MAS) und langfristige Orientierung (Long Term/Short Term Orientation, LTO) – erläutert. Danach wurden mit Hilfe einer empirischen Untersuchung die Kulturunterschiede zwischen unterschiedlichen Ländern bzw. Regionen untersucht und die erzielten Ergebnisse mit den Resultaten von Hofstede verglichen. Weiteres wurde analysiert, wie die Auswirkungen der festgestellten kulturellen Unterschiede auf die Aufgabenverteilung und Arbeitsweise von Teammitgliedern sind und worauf beim Aufbau von virtuellen Teams besonders Acht gegeben werden sollte.

Anschließend wurden einige Kritiken am Modell von Hofstede ausdiskutiert.

Anhang 5 Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Nazli Pilz
Geburtsdatum: 18. Apr. 1968
Nationalität: Österreich

Schulische Ausbildung

1974 - 1979 Volksschule Taraneh-No in Teheran/Iran
1979 - 1981 Mittelschule Pooya in Teheran/Iran
1981 - 1986 Gymnasium in Teheran/Iran
1986 Matura
1987 Nostrifikation in Wien

Studium

Seit 1988 Wirtschaftsinformatik an der Universität Wien

Berufliche Tätigkeiten

1989 - 1997 Management Data im Bereich Informationsverarbeitung
1997 - 1999 Niederösterreichischen Versicherung im Bereich Software-Entwicklung
Seit 1999 Bei IBM als IT-Spezialist