

Hofstede's vierdimensionales Wertemodell

1. Einleitung	1
2. Hofstede's Modell im Rahmen der kulturvergleichenden Organisationsforschung	2
2.1 Paradigmawandel in der kulturvergleichenden Organisationspsychologie	2
2.2 Kultur als externe Variable	4
2.3 Kultur als Nationalkultur	5
2.4 Werte, Überzeugungen, Einstellungen	6
2.5 Arbeitswerte im Kontext eines umfassenden Wertesystems	8
2.6 Der Kultur- und Wertebegriff bei Hofstede	9
3. Hofstede's vierdimensionales Wertemodell	12
3.1. Herleitung der vier Dimensionen	12
3.2 Validierung der Dimensionen mit Hilfe empirischer Studien und Länderstatistiken	15
3.3 Ausweitung der Datenbasis auf 53 Einheiten: Überlegungen zur Reliabilität	15
3.4 Die vier Dimensionen	17
3.5 Kombination von Dimensionen	24
4. Validierung der vier Dimensionen anhand zweier unabhängiger Wertestudien	27
4.1 Studie mit dem Rokeach-Fragebogen	27
4.2 Die Entdeckung der „fünften Dimension“	28
5. Literaturverzeichnis	31

1. Einleitung

Geert Hofstede war Personalchef der IBM-Sektion Europa. In dieser Funktion organisierte er in den siebziger Jahren Erhebungen zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitswerten in allen IBM-Niederlassungen der Welt mit. In diesem riesigen Datensatz erkannte er die einmalige Gelegenheit für eine kulturvergleichende Studie: Ihm war nämlich aufgefallen, dass Mitarbeitende des gleichen Kulturraums diese Fragen ähnlich beantworteten, während sich die Antworten von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zum Teil stark voneinander unterschieden. Mit Hilfe theoretischer Überlegungen sowie statistischer Verfahren fand Hofstede die bekannten vier Dimensionen. Auf diesen ließen sich die erhobenen 50 Länder und drei Regionen einordnen.

Die Dimension *Machtdistanz* widerspiegelt die Akzeptanz ungleicher Machtverteilung seitens der mächtigeren als auch der weniger mächtigen Mitglieder einer Gesellschaft.

Die Dimension *Unsicherheitsvermeidung* zeigt, in welchem Ausmaß sich die Mitglieder einer Gesellschaft durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit von Situationen bedroht fühlen.

Die Dimension *Individualismus-Kollektivismus* unterscheidet, ob die Mitglieder einer Gesellschaft nur für sich und ihre nächsten Verwandten sorgen, oder ob sie vielmehr in ein enges soziales Netzwerk einer größeren Gruppe, z.B. einer Großfamilie, eingebunden sind.

Die Dimension *Maskulinität-Femininität* ist ein Maß dafür, ob in einer Gesellschaft eher „maskuline“ Werte wie Erfolgsstreben und assertive Verhaltensweisen oder eher „feminine“ Werte wie Bescheidenheit und Fürsorglichkeit hochgehalten werden.

Hofstede konnte sein Modell mit Hilfe anderer empirischer Studien, sowie Landesindikatoren wie dem Bruttosozialprodukt oder der geographischen Breite validieren. Die Hypothesen, die er aufgrund der vorangegangenen Durchsicht von Arbeiten zu theoretisch oder faktorenanalytisch hergeleiteten Kulturdimensionen (Hofstede, 1980: 44-50) generiert hatte, stimmten mit seinen empirisch hergeleiteten Dimensionen überein.

Mit diesen vier Dimensionen existierte zum erstenmal ein auf empirischen Daten gründendes Raster mit dessen Hilfe man sich Unterschiede zwischen Ländern erklären konnte. Das vierdimensionale Modell bot einen Rahmen für die Anpassung von Theorien interkulturellen Handelns und war damit von höchster praktischer Bedeutung.

2. Hofstedes Modell im Rahmen der kulturvergleichenden Organisationsforschung

Die frühe kulturvergleichende Organisationsforschung stützte sich fast ausschließlich auf amerikanische Motivationsmodelle. Erst zu Beginn der siebziger Jahre zeichnete sich ein Paradigmawechsel ab: Zur Erklärung unterschiedlicher Bedürfnis- und Wertestrukturen wurden in zunehmender Weise Ländervariablen wie das Bruttosozialprodukt (BSP) oder das politische System herangezogen. Um die beobachteten Länderunterschiede besser interpretieren zu können, wurden in verschiedenen Untersuchungen anhand von Fragebogenitems Ländercluster oder Dimensionen gebildet, welche dann zu den Ländervariablen in Beziehung gesetzt wurden. Dieser Ansatz der kulturvergleichenden Organisationsforschung, dem auch Hofstedes Studie zuzurechnen ist, geht davon aus, dass Kultur als externe Variable auf die Organisation einwirkt. Kultur und Nation werden dabei meist gleichgesetzt. Operationalisiert wird das Konstrukt Kultur durch die Erfassung von arbeitsspezifischen Einstellungen und Überzeugungen, von welchen auf übergeordnete Werteorientierungen geschlossen wird.

2.1 Paradigmawandel in der kulturvergleichenden Organisationspsychologie

Die Ausbreitung von internationalen Firmen und Joint ventures nach dem Zweiten Weltkrieg hat die kulturvergleichende Organisationspsychologie und Managementforschung stark vorangetrieben. Aus Interesse an hoher Arbeitsmotivation und guten Leistungen wurde begonnen, die individuellen Bedürfnisse und Werte von Angestellten sowie Umgebungsvariablen am Arbeitsplatz zu erforschen, um dadurch Leistungsunterschiede erklären, die Motivation steigern und Determinanten der Arbeitszufriedenheit bestimmen zu können. In dem viel zitierten Artikel *Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?* argumentierte Hofstede (1980b), dass Organisationstheorien die Werte reflektieren, die in der Arbeitswelt der Kultur in der sie entwickelt wurden, zum Erfolg führen. Aus diesem Grund müssen sie kulturell adaptiert werden, bevor sie sich in einem anderen Kulturkreis sinnvoll einsetzen lassen. So basierten Praktiken wie das Ende der sechziger Jahre beliebte Sensitivity-Training, die in den siebziger Jahren bekannt gewordene Praxis der Encounter groups und die seit den achtziger Jahren häufig eingesetzte Transaktionsanalyse auf dem offenen Aussprechen der eigenen Meinung über andere Personen. Alle diese Methoden stammen aus den USA, einem Land mit einem ausgesprochenen Individualismusideal. Sie sind deshalb für weniger individualistische Kulturen, wo solche Offenheit als grobe Unhöflichkeit verstanden wird, gänzlich ungeeignet:

„Sensibilitätstraining gilt dort als Insensibilität; das Leben steckt voller Begegnungen, so dass man dafür nicht erst spezielle Gruppen zu bilden braucht; und die zwischenmenschlichen Beziehungen werden niemals als ‘Transaktionen’ zwischen Individuen begriffen: sie sind ihres Wesens nach moralisch und nicht berechnend“ (Hofstede, 1993: 83).

Auch die für die Organisationspsychologie so bedeutenden Motivationstheoretiker David McClelland, Abraham Maslow und Frederick Herzberg entwickelten ihre Modelle vor einem amerikanischen Hintergrund. McClelland (1961) beschrieb in seinem Werk *The achieving society* drei Motivtypen, welche die Motivationsstruktur bestimmen: Leistungsmotive, Bindungsmotive und Machtmotive. Maslow (1954) postulierte eine *Hierarchie menschlicher Bedürfnisse*, wonach diese in aufsteigender Reihenfolge in physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Wertschätzung sowie nach Selbstverwirklichung gegliedert werden können; bevor ein höheres Bedürfnis auftreten kann, müssen die darunter liegenden Bedürfnisse befriedigt sein. Nach Herzbergs (1959) Zwei-Faktoren-Theorie wird die Arbeitsmotivation von *intrinsischen* und *extrinsischen* Motivatoren determiniert. Leistung und Anerkennung stellen dabei intrinsische „wahre“ Motivatoren dar; diese sind mehr oder weniger deckungsgleich mit Maslows höheren Bedürfnissen. Extrinsische Motivatoren wie Arbeitsbedingungen und Gehalt können im Unterschied zu den intrinsischen Motivatoren nicht von sich aus motivieren, sondern lediglich Demotivation verhindern; sie entsprechen ziemlich genau Maslows tieferen Bedürfnissen.

Diese drei Motivationstheorien zeichnen sich dadurch aus, dass sie typische Werte der amerikanischen Gesellschaft widerspiegeln: Der ausgeprägte Individualismus, der das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung mit sich bringt und ein starker Leistungsgedanke, der die Grundlage für das Bedürfnis nach Anerkennung durch Leistung darstellt. Hofstede (1980: 376) sprach in diesem Zusammenhang vom „klassischen McClelland-Maslow-Herzberg-Muster der Motivation“, das keineswegs den vorherrschenden Motivationsmustern anderer Kulturkreise entsprechen muss.

Dessen ungeachtet basierten die ersten kulturvergleichenden Forschungen auf dem Gebiet der Organisationspsychologie hauptsächlich auf diesen drei Theoriekomplexen, deren allgemeine Gültigkeit kaum je diskutiert, sondern ganz einfach vorausgesetzt wurde. In vielen Studien wurde in sehr ethnozentrischer Weise die amerikanische Kultur implizit als die dominante Kultur angenommen, gegen welche die anderen Kulturen verglichen wurden (vgl. Adler, 1983). Vor Hofstede (1980b) hatten sich schon andere AutorInnen gegen diese vorherrschende Praxis ausgesprochen. So stellte Redding (1976) fest, dass Herzbergs, Maslows sowie McClellands Modelle westliche Ideale widerspiegeln, die im Gegensatz stehen zu nichtwestlichen Lebensentwürfen, deren Zentrum die Gruppe und die Beziehungen bildeten. Hinweise für die universelle Gültigkeit dieser Modelle lieferten in den meisten Fällen lediglich jene Untersuchungen, welche sich auf westliche Länderstichproben beschränkten (z.B. Ronen, 1979). Legitimiert wurde diese ethnozentrische Tendenz durch das bis in die 70-er Jahre hinein die Organisationspsychologie bestimmende konvergenztheoretische Paradigma. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Annahme, dass die Angleichung der Strukturen und Praktiken industrieller Arbeit und deren Organisation eine Frage des Modernisierungs- bzw. Entwicklungsgrades der einzelnen Gesellschaften sei. Innerhalb der Organisationspsychologie verbindet sich die Konvergenzthese vornehmlich mit dem Ökonomischen Entwicklungsansatz, der auf die klassische Studie von Harbison und Myers (1959) zurückgeht. Darin postulierten die Autoren eine Logik der Industrialisierung, die in weitgehender Unabhängigkeit von je gegebenen soziokulturellen Kontexten eine Konvergenz der Organisationsstrukturen in Richtung partizipativen Managements nahe legt.

Nach diesen frühen kulturvergleichenden Studien in der Organisationspsychologie, die häufig die universelle Anwendbarkeit bestimmter Modelle voraussetzten, entstand in den siebziger Jahren eine Vielzahl kulturvergleichender organisationspsychologischer Forschungen mit einem anderen Ansatz: Es wurde angenommen, dass nationale Charakteristika wie Religion, Sprache, BSP, politisches System und geographische Lage die eigentlichen Gründe für die ge-

fundenen Unterschiede in den Arbeitswerten verschiedener Ländern darstellen. Verantwortlich für dieses Umdenken war nicht zuletzt die bedrohte Vormachtstellung Amerikas auf dem Weltmarkt durch die sich unerwartet rasch entwickelnden Wirtschaften Japans und – etwas später – der Tigerstaaten.

Eine Übersicht von Ronen (1986) zeigt, dass diese Art von Studien in konsistenter Weise signifikante Länderunterschiede in den Arbeitszielen und Überzeugungen der Arbeitenden fanden. Dabei erwiesen sich der Grad der ökonomischen Entwicklung, die Religion, die Sprache und die geographische Lage als diejenigen unabhängigen Variablen mit dem höchsten Erklärungswert. Dennoch konnte diese Art von Studie keine hinreichende Erklärung für die Ursachen kulturspezifischer Unterschiede in den Bedürfnis- und Wertestrukturen sowie deren Manifestationen bieten. Es blieb nämlich weiterhin unklar, wie die einzelnen Variablen miteinander interagierten und in welcher Weise ihr Einfluss von Nation zu Nation variierte. So wäre es beispielsweise denkbar, dass der Einfluss der Religion auf die Werte eines Landes in einem Staat mit geringer wirtschaftlicher Entwicklung größer ist als in einem Land mit einer stark entwickelten Wirtschaft. Ronen (1986) forderte deshalb ein komplexeres Modell von Ländervariablen, da nur ein solches eine zufriedenstellende Erklärung für die Unterschiede zwischen den Ländern bieten könne.

Ein dritter Ansatz in der kulturvergleichenden Organisationspsychologie schließlich machte keine a priori Annahmen hinsichtlich der Variablen, welche die Unterschiede zwischen den Ländern erklären könnten, sondern eruierte zuerst empirisch Ländercluster oder Faktoren. Diese wurden erst danach zu Ländervariablen wie dem BSP, der geographischen Lage usw. in Beziehung gesetzt (vgl. Ronen & Shenkar, 1985). Allerdings hatten die meisten dieser Studien wegen ihrer schwachen theoretischen Basis einen geringen Erklärungswert:

„Too much of this literature is merely descriptive and tells us only that in culture area X managers have values L, M, and N. This does not tell us much about the nature of culture or the link of culture to values or attitudes“ (Triandis, 1994: 125).

Hofstedes Studie ist diesem clusteranalytischen Ansatz zuzurechnen, unterschied sich jedoch durch ihre theoretische Fundierung von bestehenden Untersuchungen. Sie zeichnete sich dadurch aus, dass das darin entwickelte vierdimensionale Modell erstmals einen empirisch und konzeptuell gültigen Rahmen für die Anpassung und die Entwicklung von Theorien und Methoden in der interkulturellen Zusammenarbeit bot. Mit Hilfe von Hofstedes Modell wurde es nicht nur möglich zu eruieren, weshalb die Managementtheorien einer Kultur in einer anderen versagten; es stellte außerdem einen Raster für die Entwicklung neuer Modelle dar, welche den jeweiligen kulturellen Bedingungen angepasst waren. Hofstedes Forschung hatte einen großen Einfluss und eine äußerst anregende Wirkung auf die vergleichende Managementforschung und Organisationspsychologie.

2.2 Kultur als externe Variable

Hofstedes Studie ist ein typisches Beispiel für die kulturvergleichende Organisationsforschung, jene Richtung der Organisationskulturforschung, welche Kultur als externe auf die Organisation einwirkende Variable versteht.

Der zentrale Gegenstand der kulturvergleichenden Organisationsforschung besteht in der Analyse des Einflusses der nationalen Kultur auf das Verhalten in Organisationen und auf deren Effektivität. Kultur wird als unabhängige Variable bestimmt, welche die Variation des organisationalen Verhaltens in den unterschiedlichen Ländern erklärt (vgl. Sourisseaux, 1994: 20). Sie wird in der Regel in Form von Arbeitswerten und Einstellungen operationalisiert, die mittels standardisierter Wertefragebogen erhoben werden. Nation und Kultur werden dabei häufig gleichgesetzt. Das Ziel der kulturvergleichenden Organisationsforschung besteht darin,

international agierende Unternehmen bei der Anpassung an das jeweilige kulturelle Umfeld zu unterstützen. Die Internationalisierungswelle der US-amerikanischen Grossunternehmen verlieh diesem Ansatz in den siebziger Jahren starken Aufwind, als manche Unternehmen die Erfahrung machen mussten, dass ihre bewährten Managementmodelle und -methoden in anderen Kulturen versagten.

Die kulturvergleichende Organisationsforschung geht davon aus, dass Kultur als organisationsexterne Variable erst über den Beitritt von Organisationsmitgliedern importiert wird. Organisationskultur wird also als Abbild der nationalen Kultur verstanden. In diesem Zusammenhang spricht Dülfer (1988: 7) von einer „Makro-Betrachtungsweise“ des Kultureinflusses auf Verhalten in Organisationen. Die Konzeptualisierung von Kultur als Variable der Organisationsumwelt legt nach Sourisseaux (1994: 20) die Einordnung der kulturvergleichenden Organisationsforschung als Erweiterung der situativen Ansätze der Organisationstheorien nahe. Die Kultur soll demnach als eine unter anderen Dimensionen wie Konkurrenz oder technologische Dynamik das Verhalten in Organisationen vorhersagen und erklären. Die kulturvergleichende Organisationsforschung ist damit der integrativ angelegten Organisationskultur-forschung zuzurechnen, welche die Organisation unter der Metapher des „offenen Systems“ betrachtet. Dabei wird die reaktive Form der Anpassung der Organisation an die Umgebung betont, die Umwelt konstituiert und erklärt die Kulturbildung in Organisationen (Sourisseaux, 1994: 21).

Die kulturvergleichende Organisationsforschung zeichnet sich durch einen eher quantitativen Ansatz aus. Ihr Ziel bildet die Entwicklung von Beschreibungssystemen für Mengen von Kulturen mit Hilfe strukturentdeckender Verfahren, wie z.B. der Faktorenanalyse. Dabei ist v.a. die Variation von Kulturen hinsichtlich solcher Beschreibungsmerkmale von Interesse.

Eine Veränderung der Organisationskultur wird von den Vertretern des kulturvergleichenden Ansatzes als praktisch unmöglich erachtet, da die nationale Kultur als Determinante der Organisationskultur außerhalb der organisatorischen Gestaltungsreichweite liegt. Organisationskultur verändert sich nur synchron mit einem gesellschaftlichen Wertewandel.

Die kulturvergleichende Organisationskultur-forschung ist konzeptuell in der Lage kulturelle Variation zwischen Organisationen unterschiedlicher Länder aufzuklären, nicht jedoch zwischen Unternehmen innerhalb eines Landes. Diese müssen ja, da sie innerhalb des gleichen Kulturkreises liegen, auch eine identische Unternehmenskultur aufweisen.

2.3 Kultur als Nationalkultur

Hofstede (1980) entwickelte sein vierdimensionales Modell aufgrund von Länderstichproben, d.h. die einzelnen Staaten dienten ihm als Analyseeinheiten. Nur für die Schweiz und Belgien hatte er unabhängige Indices für die französisch- und deutsch- bzw. flämischsprachigen Landesteile berechnet. In der Schweiz unterschieden sich die beiden Landesteile erheblich, in Belgien waren die Unterschiede zwischen Wallonien und Flandern auf den vier Indices nur gering. Für Länder wie Malaysia oder Indonesien war eine separate Behandlung der verschiedenen ethnischen Gruppen nicht möglich, da sie sich nicht mit bestimmten geographischen Räumen deckten und in den IBM-Umfragen nicht nach der ethnischen Zugehörigkeit gefragt wurde. In einem Land wie Malaysia wären jedoch große Unterschiede zwischen den Volksgruppen auf den vier Indices zu erwarten gewesen.

In der vergleichenden Managementforschung wurde der Staat auch von anderen Autoren als Analyseeinheit behandelt (z.B. Haire et al., 1966; Ronen & Kraut, 1977). Dabei wurde implizit der jeweilige Staat mit einer bestimmten Kultur gleichgesetzt. Gegen diese Gleichsetzung haben sich verschiedene Autoren ausgesprochen (vgl. Berry, 1969). Sie schlossen sich v.a. Triandis' (1972) Kritik an, welcher argumentierte, dass kulturelle Unterschiede auch zwischen

Gruppen innerhalb eines Landes existieren und dass zudem zwischen bestimmten Gruppen verschiedener Länder z.T. mehr Ähnlichkeiten bestünden, als zwischen Gruppen innerhalb des gleichen Landes. Trotzdem findet auch Triandis, es könne dennoch sinnvoll sein, größere Einheiten als nur lokale Gruppen (cultunits) zu vergleichen:

„...some cross-cultural anthropologists compare cultunits. Other compare larger units, including nations. There are conceptual problems in comparing nations, races, religions, or any other large grouping of people, since there is tremendous heterogeneity among the people in such units. In spite of this obvious disadvantage, it is sometimes necessary and fruitful to compare larger units“ (Triandis, 1980: 2).

Auch Ronen und Shenkar (1985) finden, dass vieles für den Staat als Analyseeinheit spreche, seien doch die meisten Staaten der politische Ausdruck von kultureller Ähnlichkeit; außerdem teilten die Menschen des gleichen Staates dasselbe politische und wirtschaftliche System, seien der gleichen Gesetzgebung unterworfen und teilten die gleichen Medien. Dittrich, Mako & Stojanov (1996: 135) gehen davon aus, dass Kultur immer auch national geprägt ist. Sie nehmen dabei mit Eisenstadt an, dass

„...die Konstruktion nationaler Identität als Versuch zu begreifen ist, kollektive Identität auf der Basis einer Kombination von primordialen (historischen, territorialen, sprachlichen, ethnischen) Faktoren bzw. Symbolen und politischen Grenzen herzustellen“ (Eisenstadt 1991:21, zit. n. Dittrich et al.).

Die Idee der Nation beinhaltet also einerseits Abgrenzungen nach außen und andererseits Solidarisierung nach innen. Durch die nationale Kultur gibt sich ein Land Identität und verankert sich zugleich im System der Nationen.

Werden größere Einheiten als Cultunits untersucht, ist es sinnvoll, verschiedene Aggregationsstufen universeller Ausprägungen zu unterscheiden (vgl. Lindert, 1993: 88):

Makro-Kultur: Die Kulturvariation auf der Makroebene kann als eine Variation nationaler Profile auf einer Werteskala definiert werden. Hofstede (1980) verglich verschiedene Nationen hinsichtlich ihrer Werte auf verschiedenen Dimensionen.

Meso-Kultur: Auf dieser Ebene werden regionale, geschlechtsspezifische, generationsspezifische oder organisationsspezifische Orientierungen unterschieden, welche hinsichtlich spezifischer Präferenzordnungen untersucht werden. So stellte Hofstede (1980) fest, dass Personen mit geringer Bildung eine höhere Machtdistanz aufweisen.

Die Erkenntnis, dass jede Person von verschiedenen Subkulturen (Mesokulturen) beeinflusst wird, muss sich bei einer kulturvergleichenden Studie in erster Linie in der besonderen Sorgfalt bei der Wahl der Stichproben auswirken: Je besser vergleichbar sie sind, umso sicherer können Effekte von anderen Variablen neben der Ländervariable ausgeschlossen werden.

Mikro-Kultur: Auf dieser Ebene steht das Individuum als Träger einer zeitstabilen Wertpräferenz. Die individuellen Wertesysteme bilden die Basis vieler vergleichender Studien, so auch der Hofstedes (1980).

In der kulturvergleichenden Organisationsforschung wird davon ausgegangen, dass Kultur als Variable der Makroebene auf die Organisation einwirkt; operationalisiert und erfasst wird Kultur aber auf der Mikroebene, der Ebene der individuellen Wertesysteme.

2.4 Werte, Überzeugungen, Einstellungen

Zu den Pionieren der psychologischen Werteforschung zählen Allport, Vernon und Lindzey (1931). Zusammen mit Lewin (1951) schufen sie die wesentlichen theoretischen Grundlagen dieser Disziplin. Ihre Überlegungen wurden erst Jahre später von Rokeach (1968, 1973, 1979)

weitergeführt, der mit seiner Arbeit einen fundamentalen Beitrag zur Konzeptualisierung und empirischen Erfassung von Werten leistete.

Rokeach (1973) beschreibt *Werte (values)* als globale Überzeugungen, welche Handlungen und Urteile über eine Vielzahl von Situationen bestimmen, bzw. als individuelle Attribute, welche Einstellungen, Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Motive einer Person beeinflussen. Werte formen sich durch gemachte Erfahrungen im Verlauf der Zeit in der Interaktion mit dem familiären, schulischen und religiösen Umfeld, Freunden und externen Referenzgruppen. Werte sind somit gelernte mentale Programme, welche aus dem Leben und den Erfahrungen innerhalb eines bestimmten kulturellen Settings hervorgehen und sehr eng mit dem Selbstkonzept bzw. der Identität einer Person verbunden sind. Dabei stellen sie relativ unspezifische, übergeordnete Größen dar, welche spezifischere mentale Programme wie Überzeugungen (*beliefs*) und Einstellungen (*attitudes*) bestimmen.

Wie bereits Lewin (1951) beschäftigte auch Rokeach (1973, 1979) das Problem der Handlungswirksamkeit von Werten. Rokeach (1973) unterteilt Werte funktionell in existentielle (richtig vs. falsch), bewertende (gut vs. böse) oder beurteilende (wünschenswert vs. abzulehnend) Komponenten. Diese affektiv-bewertenden und kognitiv-beurteilenden Komponenten von Werten wirken unter der Bedingung ihrer Aktivierung handlungsleitend. Die Handlungsrelevanz von Werten versuchte Rokeach mittels seiner Methoden zur Erfassung von *terminal values* und *instrumental values* zu eruieren. Unter terminalen Werten versteht er idealisierte Endzustände, instrumentelle Werte definiert er als idealisierte Verhaltensweisen zur Erreichung dieser Endzustände. Zu den terminalen Werten gehören Ziele wie „Gleichheit“, „Freiheit“ oder „Glück“, unter die instrumentellen Werte werden Verhaltensweisen wie „mutig sein“, „aufrichtig sein“ oder „freundlich sein“ subsumiert.

Inzwischen hat sich eine psychologische Werteforschung außerhalb der USA in Australien durch Feather (1975, 1995) und in Israel durch Schwartz (1992) entwickelt, der ebenfalls dem Ansatz von Rokeach verpflichtet ist. Wie Rokeach geht auch Feather (1964, 1985) davon aus, dass sich die Werte in einem kohärenten Wertesystem organisieren, welches als Bezugsgröße Überzeugungen und Einstellungen in verschiedenen Situationen steuert. Aufgrund dieses Wertesystems werden Erfahrungen verarbeitet und damit Informationen selektiert, geordnet und bewertet. Entsprechend den eigenen Werthaltungen nimmt eine Person bestimmte Situationen als wichtig oder unwichtig wahr. Mehr noch, sie konstruiert Situationen aus der Perspektive der für sie bedeutsamen Werthaltungen (Feather, 1995).

Diese Wahrnehmungsfunktion von Werten kommt nach Schein (1985) den *Überzeugungen (beliefs)* zu. Während Werte eher unspezifische, globale Größen darstellen (Rokeach, 1973) sind Überzeugungen nach Schein (1985) individuelle Annahmen über die Umwelt, in der man lebt. Sie statten das Individuum mit einem Informationssystem aus, mittels dessen die Realität interpretiert und mit Bedeutung versehen wird.

Einstellungen (*attitudes*) wurden vor allem in der Sozialpsychologie gründlich erforscht. Allport et al. (1931) definieren Einstellungen als affektive Dispositionen, auf soziale Stimuli in konsistenter Weise zu reagieren. Einstellungen und Handlungen werden oft gleichgesetzt. Tatsächlich können Einstellungen nur indirekt über Handlungen erschlossen werden. Zur Präzisierung dieses Problems unterscheiden Schmerhorn, Hunt und Osborn (1988) drei Komponenten einer Einstellung: eine kognitive Komponente, eine affektive Komponente und eine handlungsbezogene Komponente. Werte sind tiefer verankert als Einstellungen, sie werden weniger hinterfragt und sind nicht an spezifische Objekte oder Situationen gebunden. So stellt zum Beispiel der Glaube an Gleichheit ein Wert dar, die positive oder negative Bewertung eines politischen Kandidaten aber eine Einstellung (Brigham, 1986). Werte sind genereller und

zentraler als Einstellungen. Sie gehen den Einstellungen voraus, welche ihrerseits wiederum die Handlungen beeinflussen.

In ihrem Übersichtsartikel betonen Voich und Stepina (1994) die Notwendigkeit, zwischen Werten, Überzeugungen, Einstellungen und Verhalten zu unterscheiden: Werte sind bevorzugte oder wünschenswerte Endzustände, manchmal auch generelle Mittel diese Zustände zu erreichen. Überzeugungen sind die Art, wie ein Individuum die Welt wahrnimmt. Einstellungen sind affektive Reaktionen auf diese Wahrnehmungen, die zu spezifischen Verhaltensweisen führen: Werte \Rightarrow Überzeugungen \Rightarrow Einstellungen \Rightarrow Verhalten.

In der kulturvergleichenden Organisationsforschung wird durch die Erfassung von arbeitsspezifischen Einstellungen und Überzeugungen versucht, auf das dahinterliegende Wertesystem zu schließen.

2.5 Arbeitswerte im Kontext eines umfassenden Wertesystems

Arbeitsspezifische Werte werden typischerweise mit Hilfe von Einstellungsfragebogen (attitude surveys) erhoben. Ursprünglich erhoffte man sich von ihrer Erfassung als Teil von Umfragen zur Arbeitszufriedenheit Aufschluss über die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Angestellten. Es zeigte sich jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit in erster Linie durch die gegenwärtige Arbeit und ihr Besoldungssystem bestimmt wird, während arbeitsspezifische Werte viel enger an kulturelle Variablen gebunden sind und viel stärker durch die Referenzgruppe und das (kulturelle) Umfeld einer Person bestimmt werden. Die Gleichsetzung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitswerten führte deshalb verschiedentlich zu widersprüchlichen Ergebnissen (Hofstede, 1977).

Hofstede (1980) beschränkte sich aus diesem Grund in seiner Studie auf Einstellungsfragen, worunter Fragen zu Arbeitszielen und Überzeugungen, sowie Fragen zu Wahrnehmungen fallen. *Arbeitszielfragen* betreffen Umstände, die sich eine Person am Arbeitsplatz für sich wünschen würde (z.B. Wie wichtig wäre es für Sie, Aufstiegsmöglichkeiten zu haben). *Fragen nach Überzeugungen* dagegen betreffen Situationen oder Zustände, die eine Person allgemein für mehr oder weniger wünschenswert hält (z.B. Konkurrenz zwischen den Angestellten schadet mehr als sie nützt). *Fragen zu Wahrnehmungen* erfassen die subjektive Einschätzung bestimmter im Zusammenhang mit der Arbeit auftretender Sachverhalte (z.B. Wie häufig fühlen Sie sich gestresst). In der kulturvergleichenden Organisationsforschung wird in erster Linie von diesen drei Typen von Fragen auf die in einer Kultur dominierenden (Arbeits-)Werte geschlossen. Hofstede begründete diesen Rückschluss von Einstellungsfragen auf die allgemeine Werteorientierung folgendermaßen:

„...self-scored work goal importance is less a psychological than a sociological and cultural measure, which taps respondents' espoused work-related values as part of their total life situation, including their reference groups“ (Hofstede, 1977: 8).

Hofstede versteht also die arbeitsspezifischen Werte als Verbindungsglied zwischen der allgemeinen kulturspezifischen Werteorientierung und den Einstellungen der einzelnen Personen im Umfeld der Arbeit. Dieser Rückschluss von arbeitsspezifischen Werten auf allgemeine Werte wird von Befunden anderer AutorInnen gestützt: Feather (1964, 1985) argumentierte, dass die arbeitsspezifischen Werte einer Person konsistent seien mit ihrem gesamten Wertesystem. Er konnte außerdem zeigen, dass dieses in einem systematischen Zusammenhang steht mit der kulturellen Herkunft, der Religion, der gewählten Studienrichtung, der politischen Meinung, dem Alter und der Generation, dem Geschlecht, der Persönlichkeit und der genossenen Erziehung.

Auch eine Studie von Atieth, Brief und Vollrath (1987) zeigte, dass arbeitsspezifische Einstellungen und Überzeugungen einer Person mit ihrem übergeordneten Wertesystem konsistent sind. Pine und Innis (1987) kamen zum Schluss, dass zwischen den arbeitsspezifischen Kognitionen einer Person und der Struktur tradiert kultureller Arbeitswerte eine wechselseitige Beziehung bestehen müsse. Dieser Befund wird auch von den Daten von Holt und Keats (1992) gestützt, welche einen hochsignifikanten Zusammenhang fanden zwischen dem Rangordnungsmuster von kulturellen Zielen, persönlichen Zielen und arbeitsspezifischen Werthaltungen.

2.6 Der Kultur- und Wertebegriff bei Hofstede

Die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn fanden bereits 1952 über 164 verschiedene Definitionen von Kultur. In einem Überblick über verschiedene Kulturdefinitionen bildete Kluckhohn (1951a: 86) aus der Übereinstimmung der verschiedenen Ansätze folgende Definition:

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values“ (zit. n. Hofstede, 1980: 25).

In Anlehnung an Kluckhohns Definition beschreibt Hofstede (1980: 25) Kultur als *„the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another.“* Ebenso wie bei Kluckhohn bilden die Werte einer Kultur auch in Hofstedes Definition deren Herzstück (ebd.): *„Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture“.*

Hofstede geht davon aus, dass die Kultur einer Gruppe von Menschen deren Identität in ähnlicher Weise determiniert, wie Guilford (1959) die Identität eines Individuums durch dessen Persönlichkeit bestimmt sieht. Guilford beschreibt Persönlichkeit als *„the interactive aggregate of personal characteristics that influence the individual's response to the environment“* (zit. n. Hofstede, 1980: 25). Kultur könnte nach Hofstede analog dazu als die gemeinsamen Charakteristika, welche die Reaktion einer Gruppe auf deren Umwelt bestimmen, verstanden werden.

Nach Hofstede zeichnet sich die mentale Programmierung eines Menschen dadurch aus, dass sie teilweise einzigartig ist und teilweise mit anderen geteilt wird. Hofstede beschreibt sie auf drei Ebenen:

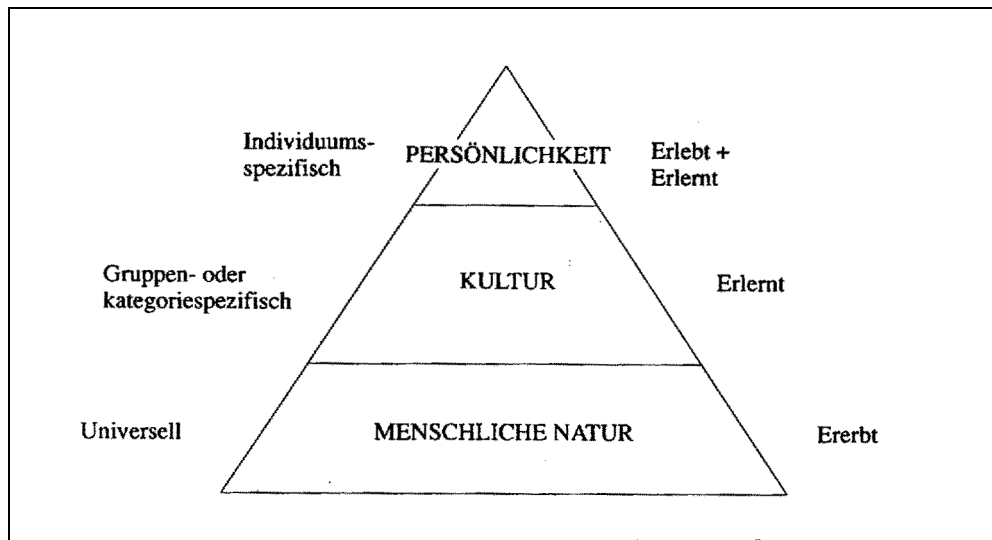


Abbildung 1: Die drei Ebenen der mentalen Programmierung (nach Hofstede, 1993: 19)

Auf der untersten Ebene, die Hofstede als *Menschliche Natur* bezeichnet, wird eine Person durch ihr phylogenetisches Erbe gesteuert, also durch Funktionen, die sie mit allen anderen Menschen teilt. Dazu gehören z.B. die Fähigkeit zu bestimmten Emotionen oder Erbkoordinationen, deren Ausformung allerdings größtenteils das Resultat kultureller Einflüsse darstellt. Die Ebene der *Persönlichkeit* beschreibt die individuellen Charakterzüge einer Person, welche sich aus der Interaktion ererbter und gelernter Elemente entwickeln. Die gelernten Elemente können sowohl die Folge kultureller Einflüsse, also kollektiver Programmierung sein, als auch das Resultat einzigartiger persönlicher Erfahrungen. Diese gelernten und ererbten Elemente bilden - um mit Guilford (1959) zu sprechen - das oben beschriebene interaktive Aggregat persönlicher Charakteristika, welche die Reaktion eines Individuums auf seine Umwelt beeinflussen.

Unterschiede auf der mittleren Ebene, der *Kultur*, manifestieren sich nach Hofstede am stärksten in den Werten, Ritualen, Helden und Symbolen verschiedener Kulturen. Dabei stellen Symbole die oberflächlichsten Manifestationen von Kultur dar, die Werte ihren Kern. Hofstede beschreibt Werte, die er als das Resultat impliziten Lernens versteht, als „*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*“ (Hofstede, 1980: 19). Damit lehnt er sich an Kluckhohns viel zitierte Definition von Werten als Konzeptionen des Wünschenswerten an (1951b: 395):

„...*a value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions*“ (zit. n. Hofstede, 1980: 19).

In dieser Definition wird der normative Aspekt durch die implizite Abgrenzung des als wünschenswert Aufgefassten vom bloß Erwünschten zum Ausdruck gebracht. Neben der Klassifikation nach Intensität und Richtung teilt auch Hofstede die Werte danach ein, ob sie das Wünschenswerte oder das Erwünschte betreffen (1980: 19), „*values as the desired and the desirable: what people actually desire versus what they think ought to be desired*“. Werden Erwünschtes und Wünschenswertes beim Versuch, Werte auf der Ebene des Individuums zu erfassen, einfach gleichgesetzt, führt das zu einer Verfälschung der Resultate, da die individuellen Wünsche einer Person stark von dem abweichen können, was sie für allgemein wünschenswert hält (Hofstede 1980: 20). Fragen nach Arbeitszielen betreffen das Erwünschte, Fragen nach Überzeugungen das Wünschenswertes (Hofstede, 1980: 60). Wünschenswertes und Erwünschtes unterscheiden sich in der Art der jeweiligen Normen. Hofstede beschreibt

AOC

Normen deshalb als die Normalformen von Werten, die in einer Gruppe oder Kategorie von Menschen existieren:

„We can speak of norms as soon as we deal with a collectivity. In the case of the desired, the norm is statistical: it indicates the values actually held by the majority. In the case of the desirable, the norm is absolute or deontological (pertaining to what is ethically right). The desired relates more to pragmatic issues, the desirable to ideology“ (Hofstede, 1980: 20-21).

Ebenso wie Rokeach (1973) und Triandis (1972) versteht Hofstede Werte als relativ unspezifische, übergeordnete Größen, während Überzeugungen und Einstellungen spezifischere mentale Programme darstellen. Wie Feather (1964, 1985) geht auch Hofstede davon aus, dass sich die Werte in einem kohärenten Wertesystem organisieren, welches als Bezugsgröße Überzeugungen und Einstellungen in verschiedenen Situationen, so auch bei der Arbeit, steuert.

3. Hofstede's vierdimensionales Wertemodell

In seinem Buch *Cultures Consequences* stellte Geert Hofstede (1980) als Resultat einer kulturvergleichenden Analyse von arbeitsspezifischen Werten ein vierdimensionales Wertemodell vor.

Als Personalchef der IBM-Sektion Europa hatte der Autor Erhebungen zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitswerten in allen IBM-Niederlassungen der Welt mitorganisiert. Er erkannte in dem riesigen Datensatz die einmalige Gelegenheit für eine kulturvergleichende Studie. Beim Vergleich von Wertefragen fiel ihm auf, dass Personen des gleichen Kulturraumes diese Fragen ähnlich beantworteten, während sich die Antworten von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zum Teil stark voneinander unterschieden.

Theoretische Überlegungen sowie eine Faktorenanalyse über Arbeitszielfragen ließen Hofstede auf die Existenz von vier Wertedimensionen schließen. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse über allen in die Analyse aufgenommenen Länderdaten bestätigte das vierdimensionale Modell. Korrelationen mit Konzepten anderer empirischer Studien und Landesindikatoren sprachen für die Validität der vier Dimensionen. Nach genauen Reliabilitätsabklärungen wurden später die Daten von zehn weiteren Ländern und drei Regionen in den Ländervergleich aufgenommen.

3.1. Herleitung der vier Dimensionen

Hofstede's Studie beruhte auf Daten, welche die Firma IBM zwischen 1968-72 in allen ihren Niederlassungen in 67 Ländern der Welt erheben ließ. In zwei Erhebungsrounden wurden mittels Fragebogen Arbeitszufriedenheit und Einstellungen zur Arbeit gemessen. Die IBM-Datenbank umfasste aus diesen beiden Erhebungsperioden über 116'000 Fragebogen zu ungefähr 150 Fragen von ca. 88'000 Antwortenden. Die Daten der einzelnen Länder waren hinsichtlich Beruf, Geschlecht und Altersgruppe sehr gut vergleichbar.

Hofstede's Ländervergleich basierte auf den Daten von Mitarbeitenden der Marketing- und Serviceabteilungen sieben verschiedener Berufsgruppen aus 39 Ländern sowie den Daten eines jugoslawischen (slowenischen) Unternehmens, welches IBM-Produkte verkaufte. Aus der ersten Erhebungsrounde stammten ca. 31000, aus der zweiten ca. 41000 Fragebogen, ca. 80 Prozent der Befragten waren männlich. Ein Land wurde nur dann zum Vergleich herangezogen, wenn es mit je acht Personen mindestens in vier der sieben Berufsgruppen in einer der beiden Erhebungsperioden vertreten war. Dreißig der vierzig Länder waren zu beiden Erhebungszeitpunkten erfasst worden. Für Länder, die nur in einer der beiden Erhebungsrounden vertreten waren, wurden mittels einer Korrekturformel die Werte für die zweite Erhebung geschätzt. Differierten in einem Land die Mittelwerte einer Frage in den beiden Erhebungsrounden zu stark, wurde die Frage nicht berücksichtigt.

Hofstede führte die Analyse seiner Daten auf Ebene des Landes durch: Er verglich in seiner Untersuchung nicht die Daten einzelner Personen miteinander, sondern die Ländermittelwerte der einzelnen Items (Hofstede, 1980: 29). Ihn interessierten also *ökologische Korrelationen* (Robinson, 1950) oder *cross-cultural Korrelationen* (Shweder, 1973), d.h. Zusammenhänge der Mittelwerte aller Individualdaten zwischen den Ländern im Unterschied zu den Zusammenhängen von Individualdaten innerhalb eines Landes.

Beim Vergleich einer Teildatenmenge aus sechs Ländern war Hofstede schon früher aufgefallen, dass zwei Items zum bevorzugten und wahrgenommenen Führungsstil über die Länder hinweg systematisch anders beantwortet wurden (Sadler & Hofstede, 1972). Die beiden Items betrafen den wahrgenommenen und den gewünschten Führungsstil. Konzeptuelle Überlegungen, aufbauend auf Mulders *Theorie zur Reduktion von Machtdistanz* (1976, 1977), führten dazu, das hinter den beiden Fragen vermutete, von Mulder beschriebene Konstrukt *Machtdi-*

stanz durch ein weiteres Item zu definieren, welches wiederum eine Wahrnehmung erfasste (die Klammer vor den Items bezieht sich auf die Nummerierung im IBM-Fragebogen, vgl. Hofstede, 1980: Anhang 2):

- (A54) Prozentsatz von Untergebenen, die Vorgesetzte, welche Entscheidungen auf eine konsultative Weise treffen, solchen vorziehen, welche autokratisch oder paternalistisch entscheiden oder eine/n Chef/in bevorzugen, welche/r nicht selber entscheidet, sondern sich nach der Mehrheit der Untergebenen richtet;
- (A55) Prozentsatz von Untergebenen, welche die Art ihrer Vorgesetzten beim Fällen von Entscheidungen als autokratisch oder paternalistisch wahrnehmen;
- (B46) Intensität des Eindrucks von Angestellten, dass Untergebene sich nicht getrauen, ihrem Chef zu widersprechen (Mittelwert auf 5-Punkte-Skala);

Diese drei Items zur Berechnung des Machtdistanzindex wiesen nach Einschluss von vierzig Ländern in die Analyse eine Interkorrelation zwischen .54 und .67 auf (Hofstede, 1980: 103). Der Machtdistanzindex (PDI) wurde nach folgender Formel berechnet:

$$PDI = 135 - 25 (\text{Mittelwert } B46) + (\text{Prozentsatz } A55) - (\text{Prozentsatz } A54)$$

Wider Erwarten variierten die Antworten auf die Frage nach Stress am Arbeitsplatz stärker zwischen den Ländern als zwischen den Berufen (vgl. Hofstede, 1978). Lynns (1971) für 18 Länder aus landesstatistischen Daten berechnetes Angstniveau korrelierte hochsignifikant mit der Frage nach dem Stress, dagegen nur gering mit den Machtdistanz-Items. Es musste deshalb angenommen werden, dass Stress eine andere ökologische Dimension reflektiert. Die Suche nach dieser Dimension wurde von Ergebnissen der Aston-Gruppe (Pugh, 1976; Pugh & Hickson, 1976) beeinflusst, welche in einer Analyse von Organisationsstrukturen die zwei Dimensionen *Concentration of authority* und *Structuring of activities* fanden. Die erste dieser Dimensionen war mit dem Konstrukt Machtdistanz eng verwandt, während Hofstede von der zweiten vermutete, dass sie in einem Zusammenhang mit dem erlebten Stress stehe. Zwei weitere Items korrelierten signifikant mit dem Stress-Item und zeigten konsistente Länderunterschiede. Die Kombination von Stress, Bedürfnis nach festen Regeln und möglichst langer Firmenzugehörigkeit nannte Hofstede Unsicherheitsvermeidung; dieses Konstrukt zeigte Verwandtschaft mit der Dimension Structuring of Activities.

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung wird durch folgende drei Items definiert:

- (A37) Häufigkeit des Gefühles von Anspannung und Nervosität (Mittelwert auf 5-Punkte-Skala);
- (B60) Überzeugung, dass die Regeln einer Firma nicht gebrochen werden sollten, auch dann nicht, wenn der/die Angestellte denkt, es sei im besten Interesse der Firma (Mittelwert auf 5-Punkte-Skala);
- (A43) Beabsichtigte Dauer weiter für die Firma zu arbeiten (Prozentsatz derer, die mit „weniger als fünf Jahre“ antworten);

Die drei Items korrelierten über die vierzig Länder hinweg zwischen $r = -.40$ und $r = -.59$ (Hofstede, 1980: 191).

Der Unsicherheitsvermeidungsindex (UAI) wurde nach folgender Formel berechnet:

$$UAI = 300 - 30 (\text{Mittelwert } B60) - (\text{Prozentsatz } A43) - 40 (\text{Mittelwert } A37)$$

Im Unterschied zu den beiden ersten Dimensionen wurden der Individualismusindex und der Maskulinitätsindex mit einer (ökologischen) Faktorenanalyse über den standardisierten Ländermittelwerten der vierzig Länder auf 14 Fragen zu Arbeitszielen ermittelt (14x40 Matrix). Diese Items fragen auf einer 5-Punkte Skala danach, was sich die Antwortenden wünschen würden und was für sie wichtig wäre bei ihrer Arbeit. Aus dieser Faktorenanalyse gingen zwei Faktoren hervor, welche 24% und 22% der Varianz erklärten (Hofstede, 1980: 241). Die Faktorwerte der Länder auf den beiden Faktoren wurden so in einen Landesindividualismuswert und einen Landesmaskulinitätswert transformiert, dass der Individualismusindex (IDV)

und der Maskulinitätsindex (MAS) der Länder zwischen 0 und 100 rangierte (Hofstede, 1980: 315).

Der Individualismuspol bezeichnet auf der Individualismus-Kollektivismus-Dimension die Tendenz, folgenden Arbeitszielen Gewicht beizumessen (Faktorladungen in Klammer):

- (A18) eine Arbeit zu haben, die genügend Zeit für Privat- und Familienleben lässt (.86);
- (A13) über große Freiheit in der Arbeitsgestaltung zu verfügen (.49);
- (A5) herausfordernde Aufgaben zu haben, die das Gefühl vermitteln können, etwas erreicht zu haben (.46);

Am kollektivistische Pol der Dimension liegen folgende Arbeitsziele:

- (A9) Fortbildungsmöglichkeiten zu haben (-.63);
- (A12) gute physische Arbeitsbedingungen zu haben (-.69);
- (A17) die Möglichkeit zu haben, eigene Fertigkeiten und Fähigkeiten einzusetzen (-.82);

Während die Items am individualistischen Pol der Dimension die Unabhängigkeit der Person von der Firma betonen, widerspiegeln die Arbeitsziele am kollektivistischen Pol die Abhängigkeit der Person von der Firma. Das maskuline Ende der Dimension Maskulinität-Femininität wird durch folgende Items charakterisiert:

- (A6) die Möglichkeit zu haben, viel zu verdienen (-.70);
- (A11) die Anerkennung zu bekommen, die man für gute Arbeit verdient (-.59);
- (A15) die Möglichkeit zu haben, in höhere Positionen aufzusteigen (-.56);
- (A19) *bei der Arbeit gefordert zu werden - eine Arbeit zu haben, die einen zufrieden stellt (-.54);*

Am femininen Ende der Dimension liegen folgende Arbeitsziele:

- (A16) zum/r direkten Vorgesetzten ein gutes Arbeitsverhältnis zu haben (.69);
- (A8) mit Kollegen gut zusammenzuarbeiten (.69);
- (A6) in einer angenehmen Umgebung zu leben (.59);
- (A14) Anstellungssicherheit zu haben (.48);

Hofstede wollte die in einer ersten „eklektischen“ Phase der Datenanalyse gefundenen Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung und die in einer zweiten Phase durch Faktorenanalyse gefundenen Dimensionen Maskulinität und Individualismus auf ihre Gültigkeit im Gesamtzusammenhang der Daten prüfen. Er rechnete deshalb nicht nur über den die Faktoren definierenden Fragen, sondern über dem Landesmittelwert von allen 32 Wertefragen für 40 Länder eine konfirmatorische Faktorenanalyse. Bei orthogonaler Rotation fand er drei Faktoren, die zusammen 49% der Varianz zwischen den Ländern erklärten.

Die Items, welche die Dimension Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität beschrieben, luden hoch auf den zweiten und dritten Faktor. Die Items, welche die Dimensionen Machtdistanz und Individualismus definierten, luden auf den ersten Faktor. Diese beiden Dimensionen korrelierten hoch - aber mit verschiedenen Vorzeichen - mit dem BSP der Länder. Wurde dieser Einfluss jedoch kontrolliert, verschwand die Korrelation zwischen den beiden Dimensionen. Neben der konzeptuellen Unterscheidung sah Hofstede (1980: 83) darin die Berechtigung zur unabhängigen Behandlung dieser beiden Dimensionen. Jedes der vierzig Länder wurde mit einem Indexwert auf jeder der vier Dimensionen versehen. Die Indexwerte von Machtdistanz und Individualismus korrelierten negativ miteinander ($r = -.67$), was dadurch erklärt werden kann, dass diese zwei Dimensionen auf den gleichen ökologischen Faktor laden.

Die Hypothesen, welche Hofstede aufgrund der vorangegangenen Durchsicht von Arbeiten zu theoretisch oder faktorenanalytisch hergeleiteten Kulturdimensionen (Hofstede, 1980: 44-50) generiert hatte, stimmten mit seinen empirisch hergeleiteten Dimensionen überein. Von besonderer Bedeutung war in diesem Zusammenhang die Literaturstudie von Inkeles und Levin-

son (1969: 447). Die beiden Autoren kamen zum Schluss, dass in allen Kulturen drei Themen, sogenannte *Standard analytic issues*, von besonderer Bedeutung seien:

1. Die Beziehung zu Autoritäten; 2. Das Selbstkonzept, einschließlich des individuellen Konzeptes von Maskulinität und Femininität; 3. Die Behandlung von Konflikten, sowie die Frage nach der Aggressionskontrolle. Hofstede's vier Dimensionen zeigen erstaunliche Ähnlichkeit mit diesen Themen: Machtdistanz steht in Beziehung zum ersten, Individualismus und Maskulinität zum zweiten und Unsicherheitsvermeidung zum dritten.

3.2 Validierung der Dimensionen mit Hilfe empirischer Studien und Länderstatistiken

Hofstede nahm eine Validierung der vier Dimensionen vor, indem er sie mit anderen empirischen Daten und statistischen Indikatoren auf Landesebene korrelierte: Er führte 13 Fragebogenstudien auf, die für fünf bis 19 der untersuchten Länder signifikant mit mindestens einer der vier Dimensionen korrelierten (Hofstede, 1980: 326-327); außerdem listete er 30 geographische, ökonomische, demographische und politische Landesindikatoren auf, welche für 5 bis 40 der erhobenen Länder signifikante Korrelationen mit einer oder mehreren der vier Dimensionen zeigten (Hofstede, 1980: 328-331): So korrelierte beispielsweise die Dimension Machtdistanz positiv mit dem Maß innenpolitischer Gewalt, mit Konformität sowie mit größeren Einkommensungleichheiten in einem Land. Die Individualismusdimension zeigte eine positive Korrelation mit dem nationalen Wohlstand sowie dem Grad der Mobilität zwischen den Klassen von einer Generation zur anderen. Maskulinität korrelierte negativ mit dem Anteil des Bruttonationalproduktes, den die Regierungen der reicheren Länder für die Entwicklungszusammenarbeit in der dritten Welt ausgeben. Unsicherheitsvermeidung stand u.a. in einem positiven Zusammenhang mit Katholizismus, Neurotizismus, der Anzahl von BeamtenInnen, welche Recht studiert haben und in entwickelten Ländern mit der Vorschrift einen Ausweis auf sich zu tragen.

Es zeigte sich auch, dass das von McClelland (1961) postulierte Leistungsbedürfnis positiv mit Maskulinität und negativ mit Unsicherheitsvermeidung korreliert ist und damit ein typisch angelsächsisches Wertemuster widerspiegelt.

Zusätzlich konnte Hofstede die vier Dimensionen mit Wertefragen des IBM-Fragebogens illustrieren, die zwar in der konfirmatorische Faktorenanalyse enthalten waren, aber nicht zur Definition der Dimensionen herangezogen worden waren; außerdem überprüfte er jede der Dimensionen auf Korrelationen mit Items, die nicht in beiden Erhebungsrounden vorkamen und deshalb nicht als Berechnungsbasis der vier Dimensionen verwendet wurden: So stimmen z.B. Personen aus Ländern mit großer Machtdistanz tendenziell eher der Aussage zu, dass Angestellte den Respekt für den Manager verlieren, wenn sie von diesem vor einer Entscheidung um Rat gefragt werden. IBM-Mitarbeitenden aus Ländern mit einem hohen Individualismuswert waren eher der Meinung, die Firma sei nicht für ihre Angestellten verantwortlich, als Mitarbeitenden aus kollektivistischen Ländern; für letztere war es wiederum wichtiger in einer erfolgreichen Firma zu arbeiten. In Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung fanden die Angestellten, es sei wünschenswerter, für eine große Firma zu arbeiten als für ein kleines Unternehmen, und Personen aus Ländern mit einem hohen Maskulinitätswert waren häufig der Auffassung, Arbeiten sei unangenehm und vermeidenswert.

3.3 Ausweitung der Datenbasis auf 53 Einheiten: Überlegungen zur Reliabilität

Hofstede schloss ursprünglich nur 40 der erhobenen 67 Länder in seine Studie ein, da die übrigen 27 Länder die Minimalbedingungen von mindestens acht Personen aus vier der Berufsgruppen in einer der Erhebungsrounden nicht erfüllten (Hofstede, 1980: 62). Diese Anforderungen wurden auf Basis der üblichen Überlegungen zur Reliabilität definiert. Die kleinste

AOC

Untersuchungseinheit pro Land wurde damit auf 58 ProbandInnen festgesetzt. Aufgrund früherer Reliabilitätsabklärungen konnte Hofstede davon ausgehen, dass eine Untersuchungseinheit von 50 Personen eine befriedigende Reliabilität aufweisen würde. In einer detaillierten Studie hatte er nachgewiesen, dass die Retest-Reliabilität von 15 Items zu Arbeitszielen durch Ausweitung der Stichprobe auf mehr als 50 Personen nach zwei Wochen kaum erhöht werden konnte (Hofstede, 1976: 16). Die Untersuchung legte nahe, dass Stichproben von 20-30 Personen immer noch verwendet werden können. Diese Überlegungen veranlassten Hofstede dazu, die Daten der 27 von der Studie ausgeschlossenen Länder noch einmal auf ihre Reliabilität für den Fall einer Integration in die Studie zu überprüfen. Nach den Kriterien Größe der Länderstichprobe, Anzahl der Erhebungsrunden sowie Anzahl separater Berufskategorien, für welche Daten vorhanden waren, schloss Hofstede zehn weitere Länder in seine Studie ein; außerdem integrierte er drei sogenannte Regionen: sieben arabisch sprechende Länder, vier ostafrikanische Länder und drei westafrikanische Länder. Für die Ausweitung der Analyse auf 50 Länder und drei Regionen ergab sich die Notwendigkeit von Datenextrapolationen. Dafür wurde eine Tabelle sämtlicher Daten benutzt, welche die Mittelwerte für jede der sieben Berufsgruppen in beiden Erhebungsrunden zeigte, sowie auch die Mittelwerte dieser Mittelwerte. Zur Bestimmung der Validität der neu aufgenommenen Daten wurden die Interkorrelationen der Indexwerte von 40 versus 50 Einheiten verglichen. Die Interkorrelationsmuster blieben praktisch unverändert.

Indices	für 40 Länder	für 53 Einheiten
PDI x UAI	.28*	.23*
PDI x IDV	-.67***	-.68***
PDI x MAS	.10	.06
UAI x IDV	-.35*	-.33**
UAI x MAS	.12	-.03
IDV x MAS	.00	.08

PDI = Machtdistanzindex
 UAI = Unsicherheitsvermeidungsindex
 MAS = Maskulinitätsindex
 IDV = Individualismusindex

Tabelle 1: Korrelationen zwischen den Dimensionen (nach Hofstede, 1983: 343)

Auch die Beziehung zwischen dem Wohlstand eines Landes und seiner individualistischen Ausprägung bestätigte sich nach Einschluss der weiteren Länder nicht nur, sondern wurde noch verstärkt, indem sich die Korrelation von $r = -.82$ auf $r = -.84$ erhöhte. Schließlich überprüfte Hofstede die Validität der neuen Daten noch, indem er eine Clusteranalyse für die 53 Länder und Regionen mit der Clusteranalyse über vierzig Länder verglich. Obwohl sich die Ordnung der Cluster und der Länder innerhalb der Cluster etwas verschob, blieb die Zusammensetzung der Cluster im ganzen die gleiche. Hofstede zog folgenden Schluss:

„The expansion of the data base has shown that even with numbers of respondents as low as about 40, country data were generated that have good face validity and satisfy various tests about their fit into the structure into existing data. The framework of four dimensions has held up as a meaningful reference frame for interpreting differences in measured values among the countries“ (Hofstede, 1983: 353).

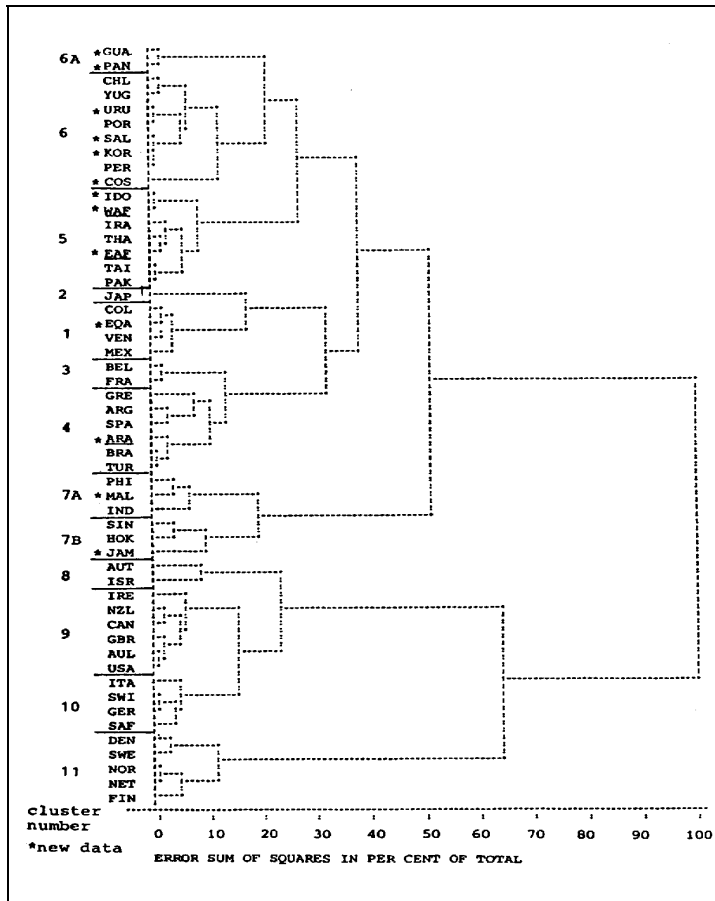


Abbildung 2: Clusteranalyse von 50 Ländern und drei Regionen (nach Hofstede, 1983: 346). Für die Abkürzungen der Länderbezeichnungen siehe Tabelle 2.

3.4 Die vier Dimensionen

3.4.1 Die Dimension Machtdistanz

„Power Distance, that is the extent to which members of a society accept that power in institutions and organizations is distributed unequally. A society's Power Distance norm is present in the values of both the leaders and the led, and is reflected in the structure and functioning of the society's institutions“ (Hofstede, 1990: 11).

Die Dimension Machtdistanz zeigt auf, wie ungleich oder gleich der Zugang der Mitglieder einer Gesellschaft zu gesellschaftlich geschätzten Ressourcen ist. Die Machtdistanz widerspiegelt somit den Grad der Egalität ihrer Mitglieder.

Machtdistanz als soziale Norm und ihre Konsequenzen

In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz herrscht das Ideal der Gleichheit unter den Menschen, wobei zwischen mächtigeren und weniger mächtigen Personen gewisse Interdependenzen erwünscht sind. Es wird begrüßt, wenn sich Macht, Wohlstand und Status nicht in der gleichen Person vereinen. Jede Art von Machteinsatz bedarf der unbedingten Legitimation und ist einem Urteil von gut und böse unterworfen. Hierarchie wird als Rollenungleichheit verstanden, welche aus praktischen Gründen installiert wird. Macht beruht auf formaler Position, Fachwissen und der Gabe andere zu belohnen (reward, legitimate, expert power). Alle sollten - unabhängig von ihrem Zugang zu Macht - die gleichen Rechte haben. Mächtige Personen sind darum bemüht, weniger mächtig aufzutreten als sie sind; Untergebene werden als gleichgestellt betrachtet. Allgemein herrscht die Tendenz, auftretende Fehler dem System zuzuschreiben. In der Regel herrscht zwischen den Mächtigeren und weniger Mächtigen Har-

monie, was zu einem Klima gegenseitigen Vertrauens führt. Kooperation zwischen den weniger Mächtigen gründet sich auf Solidarität. Die Umverteilung von Macht wird als Schlüssel zur Veränderung des sozialen Systems gesehen.

In Gesellschaften mit großer Machtdistanz gehen sowohl die Mächtigen als auch die weniger Mächtigen davon aus, dass es eine Ordnung von Ungleichheit gibt, in welcher jede Person den ihr zustehenden Platz einnimmt, wobei die Mehrheit der Machtlosen von wenigen Mächtigen abhängig sein sollten. Macht geht vor Recht, sie stützt sich auf Familie oder Freunde, auf Charisma und die Möglichkeit, Druckmittel einzusetzen (referent, coercive power). Hierarchie wird als existentielle Ungleichheit verstanden: Machthaber beanspruchen für sich das Recht auf Privilegien und versuchen so mächtig wie möglich zu wirken. Untergebene werden als Existenzen anderer Art wahrgenommen, auftretende Fehler werden dem „Underdog“ angelastet. Zwischen den Mächtigen und den Machtlosen, welche sich zwischen den Extremen Abhängigkeit und Contradependenz bewegen, besteht ein latenter Konflikt. Andere Menschen werden als eine Bedrohung der eigenen Macht wahrgenommen, was ein allgemeines Misstrauen zur Folge hat. Wegen der tiefen Vertrauensnorm kommt zwischen den Machtlosen kaum Kooperation auf. Es wird allgemein angenommen, dass ein soziales System nur durch die Entthronung der Machthabenden geändert werden kann (Hofstede, 1980: 110-136).

Geringe Machtdistanz

- Pluralistische Regierungen
- Keine plötzlichen Veränderungen der Regierungsform (Evolution und Stabilität)
- Breites Spektrum politischer Parteien mit starker Mitte
- Die Regierung wird häufig von Parteien gestellt, welche Gleichheit betonen, meist Sozialdemokraten
- Das Steuersystem zielt auf Umverteilung von Wohlstand
- Freie Gewerkschaften, welche sich durch ihre pragmatische Orientierung auszeichnen

Hohe Machtdistanz

- Autokratische oder oligarchische Regierungen
- Plötzliche Veränderungen der Regierungsformen (Revolution und/oder Instabilität)
- Starke Polarisierung zwischen links und rechts
- Regierungen legen kein Gewicht auf Gleichheit (Rechtsparteien)
- Das Steuersystem schützt die Reichen
- Gewerkschaften sind einer bestimmten Ideologie verpflichtet und in die Politik involviert

Konsequenzen für die politischen Systeme

Konsequenzen für Religion, Philosophie und Ideologie

- Vorherrschende Religionen betonen Gleichheit
- Ideologie von gleichmäßiger Machtverteilung
- Pluralistische Gesellschaftstheorien
- Keine Nullsummen-Theorie der Macht

- Vorherrschende Religionen betonen soziale Stratifikation
- Ideologie von Machtpolarisierung
- Elitistische Gesellschaftstheorien
- Nullsummen-Theorie der Macht

Konsequenzen für Organisationen

- geringe Zentralisation
- flache Organisationspyramiden
- wenig Überwachungspersonal
- geringe Gehaltsunterschiede
- hohe Qualifikation auch der unteren Schichten
- körperliche und geistige Arbeit haben den gleichen Staus

- starke Zentralisation
- steile Organisationspyramiden
- viel Überwachungspersonal
- große Gehaltsunterschiede
- geringe Qualifikation der unteren Schichten
- körperliche Arbeit genießt weniger Ansehen als geistige

Tabelle 2: Konsequenzen unterschiedlicher Machtdistanznormen (nach Hofstede, 1980: 135)

Machtdistanz in Abhängigkeit vom Beruf

Es zeigte sich in Hofstedes Untersuchung, dass der Machtdistanzindex auch zwischen den Berufen differenziert. Personen in höherer beruflicher Stellung pflegten in der Regel eine geringere Machtdistanz als Personen in tieferen beruflichen Positionen. Die Machtdistanzunterschiede zwischen den verschiedenen Berufen waren in Ländern mit geringer Machtdistanz viel größer als in Ländern mit großer Machtdistanz. Versteht man die für das Erlernen eines Berufs vorausgesetzte Bildung als Indikator für die Schichtzugehörigkeit, bedeutet das, dass in Ländern mit einem hohen Machtdistanzwert sowohl Unterschichts- als auch Mittelschichtsangehörige diese große Machtdistanznorm pflegen, während in Ländern mit tiefem Machtdistanzwert Personen der Unterschicht eine größere Machtdistanz zeigen als Personen der Mittelschicht (vgl. Hofstede, 1980: 106; 1993: 43-45).

3.4.2 Die Dimension Unsicherheitsvermeidung

„Uncertainty Avoidance, that is the level of anxiety within the members of a society in the face of unstructured or ambiguous situations. This anxiety expresses itself in aggressivity and emotionality, in a preference for institutions promoting conformity, and in beliefs promising certainty. The dimension opposes rigid to more flexible societies“ (Hofstede, 1990: 11).

Die Dimension *Unsicherheitsvermeidung* macht eine Aussage darüber, wie eine Gesellschaft mit der dem Leben innewohnenden Unsicherheit umgeht. Sie ist ein Maß für die Toleranz einer Gesellschaft gegenüber der Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit von Situationen.

Unsicherheitsvermeidung als soziale Norm und ihre Konsequenzen

In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung wird die dem Leben innewohnende Unsicherheit als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt. Es besteht ein emotionales Bedürfnis nach absoluten Regeln, standardisierten und formalisierten Situationen sowie nach ständiger Geschäftigkeit; die Einstellung „Zeit ist Geld“ bestimmt den Alltag. Die Existenz wird durch starken Stress geprägt, es herrscht ein subjektives Gefühl von Angst, und die Sorge um die Sicherheit im Leben steht im Vordergrund. Bei gewissen Gelegenheiten gilt es als erlaubt, Aggressionen und Emotionen offen zu leben, was als Ventilfunktion für die erlebten Gefühle von Angst und Stress interpretiert werden kann. Es besteht ein starkes Bedürfnis nach Konsens, abweichende Gedanken und Verhaltensweisen werden als bedrohlich erlebt und deshalb unterdrückt, gegen Innovationen wird Widerstand geleistet. Konflikte und Konkurrenz können Aggressionen freisetzen und werden deshalb möglichst vermieden. Es wird nach der ultimativen Wahrheit und absoluten Werten gesucht. Experten und ihr Expertenwissen genießen großes Vertrauen. Die Menschen werden in erster Linie durch ihr Sicherheitsbedürfnis motiviert, Erfolg wird durch den Grad erlangter Sicherheit definiert.

In Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung werden uneindeutige Situationen und Unsicherheit als alltägliche Erscheinungen hingenommen. Die Menschen leiden kaum an Stress und haben das subjektive Gefühl von Wohlbefinden. Regeln werden soweit es geht vermieden, Zeit wird als Orientierungsrahmen verstanden; Müßiggang wird als angenehm erlebt und hart Arbeiten wird nicht als Tugend per se verstanden. Aggressives Verhalten wird missbilligt, Emotionen werden weniger offen gezeigt als in Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung. Der Spielraum für Abweichungen von sozialen Normen ist breiter. Es gibt eine größere Akzeptanz von Dissens, Konflikte und Konkurrenz können auf der Ebene von „Fairplay“ ausgetragen werden und werden deshalb als potentiell konstruktiv erlebt. Generalisten werden geschätzt und gesunder Menschenverstand wird hochgehalten, in der Wissenschaft herrschen Relativismus und Empirismus vor. Die Menschen werden durch das Be-

dürfnis nach Anerkennung motiviert, Erfolg wird durch den Grad an Anerkennung definiert. (Hofstede, 1980: 175-189).

Tiefe Unsicherheitsvermeidung

Hohe Unsicherheitsvermeidung

Konsequenzen für die Gesellschaft

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Langsameres ökonomisches Wachstum nach 2. WK • Schwächerer Nationalismus • Geringere Aggressivität gegen andere Nationen • „Offenere“ Gesellschaften • Stärkeres Gefühl von Bürgerkompetenz • Größere Toleranz Bürgerprotesten gegenüber • Beamte zeigen eine positive Einstellung zur Politik • Eher kasuistischer Ansatz bei Rechtsfragen • Tiefere Geschwindigkeitslimiten und weniger Unfälle • Stärkere Betonung der Laienkompetenz: mehr Krankenschwestern pro Arzt | <ul style="list-style-type: none"> • Schnelleres wirtschaftliches Wachstum nach 2. WK • Stärkerer Nationalismus • Stärkere Aggressivität anderen Nationen gegenüber • „Geschlossenerere“ Gesellschaften • Größere Abhängigkeit der Bürger von Behörden • Geringere Toleranz Bürgerprotesten gegenüber • Beamte zeigen negative Einstellung zur Politik • Elaborierteres Rechtssystem • Schnelleres Fahren erlaubt und mehr schwere Unfälle • Akzent auf der Expertise: weniger Krankenschwestern pro Arzt |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Konsequenzen für Religion, Philosophie und Ideologie

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Keine Staatsreligion oder größere religiöse Toleranz • Pragmatische oder introvertierte, meditative Religionen • Relativismus • Praktische Beiträge zur Wissenschaft • Empirismus in Sozialwissenschaft • Pragmatisches Denken verbreitet | <ul style="list-style-type: none"> • Häufiger intolerante Staatsreligion • Aktivistische Religionen • Suche nach der absoluten Wahrheit • Theoretische Beiträge zur Wissenschaft • Theoretizismus in Sozialwissenschaft • Ideologisches Denken verbreitet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Konsequenzen für Organisationen

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Geringere Strukturierung von Aktivitäten • Weniger geschriebene Regeln • Mehr Generalisten oder Amateure • Organisationen können pluriform sein • Manager kümmern sich v.a. um strategische Belange • Manager sind auf Umwelt ausgerichtet und im Stil flexibel • Manager treffen individuelle und risikoreiche Entscheide • Starker Wechsel von Arbeitskräften • Ambitiösere Angestellte • Geringere Arbeitszufriedenheit • Weniger Machtgewinn durch Kontrolle von Unsicherheit • Weniger rituelles Gehabe | <ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Strukturierung von Aktivitäten • Mehr geschriebene Regeln • Mehr Spezialisten • Organisationen sollten so einheitlich wie möglich sein • Manager kümmern sich mehr um Details • Manager sind mehr aufgabenorientiert und konsistent im Stil • Manager treffen keine individuellen und risikoreichen Entscheide • Geringer Wechsel von Arbeitskräften • Weniger ambitionöse Angestellte • Höhere Arbeitszufriedenheit • Mehr Machtgewinn durch die Kontrolle von Unsicherheit • Mehr rituelles Gehabe |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabelle 3: Konsequenzen unterschiedlicher Unsicherheitsvermeidungsnormen (nach Hofstede, 1980: 187-188)

Unsicherheitsvermeidung in Abhängigkeit vom Alter

In den Ländern, in denen die IBM-Mitarbeitenden älter waren, gaben die Befragten einen höheren Wert für Stress an, und es herrschte stärkere Regelorientierung; die Angestellten bekundeten zudem häufiger die Absicht, länger als fünf weitere Jahre in der Firma zu bleiben. Hofstede begründete dies mit einem Interaktionseffekt zwischen Unsicherheitsvermeidung und Alter: Grosse Unsicherheitsvermeidung hat zur Folge, dass die Leute den Arbeitsplatz weniger häufig wechseln. Dadurch ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit länger, so dass die Mitarbeitenden im Durchschnitt älter sind (vgl. Hofstede, 1980: 193; 1993: 137-138).

3.4.3 Die Dimension Individualismus-Kollektivismus

„Individualism... stands for a preference for a loosely knit social framework in which individuals are supposed to take care of themselves and their immediate families only; ...Collectivism... stands for a preference for a tightly knit social framework in which individuals are emotionally integrated into an extended family, clan, or other in-group which will protect them in exchange for unquestioning loyalty“ (Hofstede, 1990: 11).

Die Dimension *Individualismus-Kollektivismus* widerspiegelt den Grad der Integration der Mitglieder einer Gesellschaft in Gruppen. Sie zeichnet sich an ihren Polen durch zwei Prinzipien aus, die von Parsons und Sihls (1951: 77) als „Universalismus“ und „Partikularismus“ beschrieben worden sind.

Individualismus als soziale Norm und ihre Konsequenzen

In individualistischen Gesellschaften wird von jeder Person erwartet, dass sie für sich selber und ihre unmittelbare Familie sorgt. Ihre Identität wird als in ihr begründet verstanden, sie hat ein „Ich-Bewusstsein“. Parsons und Sihls (1951) sprechen in diesem Zusammenhang von „Self-orientation“. Das Individuum fühlt sich emotional unabhängig von Organisationen und Institutionen. Eigeninitiative und Erfolg gelten als wichtig, es herrscht ein Führungsideal. Jeder Person wird das Recht auf ein Privatleben und eine eigene Meinung zugestanden; individuelle Entscheidungen gelten als richtig. Es herrscht zudem die Norm von Autonomie, Abwechslung, Vergnügen und persönlicher finanzieller Sicherheit. Es besteht das Bedürfnis nach spezifischen Freundschaften. Es gelten für alle Menschen die gleichen Beurteilungs- und Wertestandards, was Parsons und Sihls (1951) als „Universalism“ beschrieben haben.

In kollektivistischen Gesellschaften wird ein Individuum in Großfamilien oder Clans hineingeboren, welche es im Austausch gegen Loyalität beschützen. Es herrscht ein starkes „Wir-Bewusstsein“, Parsons und Sihls (1951) bezeichneten das als „Collectivity-orientation“. Das Individuum wird erster Linie als Mitglied seiner Gruppe wahrgenommen, seine Identität wird durch das soziale Netzwerk begründet, dem es angehört. Die Zugehörigkeit zu Organisationen ist im Leben eines Individuums sehr wichtig, es herrscht das Ideal von Mitgliedschaft. Das Privatleben wird stark von den sozialen Netzwerken, denen man angehört, bestimmt, ebenso die eigene Meinung. Es besteht das Ideal von Expertise, Ordnung, Pflicht sowie Sicherheit, welche durch das soziale Netzwerk gewährleistet wird. Freundschaften sind durch stabile soziale Beziehungen vorgegeben und dienen dem Prestigeerwerb. Gruppenentscheidungen gelten als die Norm. Es wird unterschieden zwischen der Wir-Gruppe und außerhalb der Gruppe stehenden Personen, für welche nicht die gleichen Wertestandards gelten. Parsons und Sihls (1951) sprachen in diesem Zusammenhang von „Particularism“ (vgl. Hofstede, 1980: 235-237; 1993: 84).

Geringer Individualismus

- „Gemeinschaft“ (Tönnies)
- In reicheren Ländern, wirkt sich tiefer Individualismus positiv auf das ökonomische Wachstum aus
- Unbalancierte Macht in politischen Systemen
- Geringere berufliche Mobilität
- Einkommensunterschiede zwischen Wirtschaftssektoren
- Eingeschränkte Pressefreiheit
- Repressionspotential

Hoher Individualismus

Konsequenzen für die Gesellschaft

- „Gesellschaft“ (Tönnies)
- Nachdem ein gewisser Wohlstand erreicht ist langsames Wachstum
- Balancierte Macht in politischen Systemen
- Größere berufliche Mobilität
- Gleiches Einkommen zwischen Wirtschaftssektoren
- Größere Pressefreiheit
- Protestpotential

- einheitlichere Arbeiterbewegung
- Gewerkschaften teilen Managementverantwortung; Selbstmanagement der Arbeiter
- zerstreutere Arbeiterbewegung
- Gewerkschaften zeigen geringeres Interesse am Teilen der Managementaufgaben

Konsequenzen für Religion, Philosophie und Ideologie

- Kollektive Überzeugungen
- Jen-Philosophie
- Betonung von Identität und Wurzeln
- Traditionalistische Ethik
- Individuelle Überzeugungen
- Persönlichkeitsphilosophie
- Verehrung, des unabhängig Agierenden
- „Protestantische“ (modernistische) Ethik

Konsequenzen für Organisationen

- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist moralischer Art
- Die Organisation hat einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder
- Organisation soll die Interessen der Angestellten vertreten
- Politik basiert auf Loyalität und Pflichtbewusstsein
- Beförderung aufgrund des Alters (lokalistisch)
- Keine Rücksichtnahme auf Moden in Führungspraktiken
- Je nach Beziehung gelten andere Regeln (Partikularismus)
- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen sind berechnender Art
- Die Organisation hat nur einen moderaten Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder
- Die Angestellten sollen ihre eigenen Interessen vertreten
- Firmenpolitik sollte individuelle Initiative zulassen
- Beförderung abhängig vom Marktwert (kosmopolitisch)
- Manager legen Wert auf modernere Managementideen
- Regeln und Praktiken gelten für alle (Universalismus)

Tabelle 4: Konsequenzen unterschiedlicher Individualismuskonzeptionen (vgl. Hofstede, 1980: 186)

Individualismus und Machtdistanz in Abhängigkeit vom Wohlstand

Individualismus und Machtdistanz sind negativ miteinander korreliert. Der Faktor hinter dieser Korrelation ist der nationale Wohlstand der Länder, der die stärkere Gewichtung von Fortbildungsmöglichkeiten und guten physischen Arbeitsbedingungen in kollektivistischen Ländern erklärt. Wird dieser Faktor kontrolliert, entfällt die Korrelation. Damit und mit der Tatsache, dass die Dimension Machtdistanz, nicht aber die Dimension Individualismus zwischen den Berufen unterscheidet, begründet Hofstede die unabhängige Behandlung der beiden Dimensionen. Weiterhin sprechen Länder wie Costa Rica mit einem hohen Grad an Kollektivismus und geringer Machtdistanz oder die romanischsprachigen Länder Europas mit einem ausgeprägten Individualismusideal bei mittlerer Machtdistanz für diese konzeptuelle Trennung (Hofstede, 1980: 231-233; 1993: 91-95).

3.4.4 Die Dimension Maskulinität-Femininität

„Masculinity, which stands for a society in which social sex roles are sharply differentiated and the masculine role is characterized by need for achievement, assertiveness, sympathy for the strong, and importance attached to material success; as opposed to Femininity, which stands for a society in which social sex roles show considerable overlap and both the masculine and the feminine role are characterized by a need for warm relationships, modesty, caring for the weak, and importance attached to the non-material quality of life“ (Hofstede, 1990: 11).

Entlang der Dimension *Maskulinität-Femininität* ordnet Hofstede Gesellschaften also nach ihren eher assertiven maskulinen oder eher fürsorglichen femininen Grundwerten ein. Diese Dimension macht eine Aussage über eine weitere fundamentale Aufgabe jeder Gesellschaft,

für welche verschiedene Lösungen existieren: die Rollenzuschreibung nach den Geschlechtern.

Maskulinität als soziale Norm und ihre Konsequenzen

Mitgliedern femininer Gesellschaften sind intakte zwischenmenschliche Beziehungen sehr wichtig, wobei beiden Geschlechtern zugestanden wird, um diese Beziehungen bemüht zu sein. Frauen und Männer pflegen ähnliche Grundwerte, die Geschlechterrollen sind fließend. Allgemein gilt ein Serviceideal, von den Mitmenschen wird wie von sich selber eine gewisse Bescheidenheit verlangt, es gilt als unfein, besser sein zu wollen als andere. Mit den schwächeren Mitgliedern der Gesellschaft zeigt man sich solidarisch.

Im Unterschied dazu sind in maskulinen Kulturen materieller Erfolg und das Fortkommen die vorherrschenden Werte. Von Männern wird Bestimmtheit, Ehrgeiz und Härte erwartet, Frauen dagegen sollten sensibel sein und zwischenmenschliche Beziehungen pflegen. Die Geschlechterrollen sind klar getrennt. Die Frauen pflegen zwar stärker assertive und kompetitive Werte als Frauen in femininen Gesellschaften, sie vertreten jedoch im Vergleich zu den Männern femininere Grundwerte, so dass ein Graben zwischen den Wertvorstellungen der Geschlechter zu beobachten ist. Es herrscht ein Leistungsideal und es gilt als die Norm, besser sein zu wollen als andere. Die Sympathie gehört allgemein den Starken (Hofstede, 1980: 291-298; 1993: 97-104).

Geringe Maskulinität

- Besser sein wollen als andere wird weder sozial noch materiell belohnt
- Schulsystem, das auf soziale Adaption aus ist
- Größere Aufwendungen für Länder der 3. Welt
- Bewahrung der Umwelt genießt Priorität vor wirtschaftlichem Wachstum
- Kleine Unternehmen und Projekte sind populär
- Männer und Frauen verfolgen die gleiche Art höherer Ausbildung
- Frauen und Männer können beide Geld verdienen
- Geringere berufliche Trennung
- Tiefere Fahrgeschwindigkeiten, weniger Unfälle

Hohe Maskulinität

Konsequenzen für die Gesellschaft

- Erfolg wird in Form von Status und Wohlstand belohnt
- Leistungsorientiertes Schulsystem
- Nur geringe Aufwendungen für Länder der 3. Welt
- Wirtschaftliches Wachstum wird als wichtiger eingestuft als der Schutz der Umwelt
- Grosse Unternehmen und Projekte sind beliebt
- Männer und Frauen streben nicht die gleiche Art höherer Ausbildung an
- Männer sind „breadwinners“, Frauen sind „cakewinners“
- Berufe sind geschlechtstypisch
- Höhere Fahrgeschwindigkeiten, mehr Unfälle

Konsequenzen für Religion, Philosophie und Ideologie

- Im Christentum, Tendenz zu Katholizismus
- ‘Weiche’ religiöse Strömungen, Philosophien, Ideologien
- Glauben in die Gleichheit der Geschlechter
- Gemäßigtere Frauenbewegungen
- Im Christentum, Tendenz zu Protestantismus
- ‘Harte’ religiöse Strömungen, Philosophien, Ideologien
- Glauben in die Ungleichheit der Geschlechter
- Aggressive Frauenbewegungen

Konsequenzen für Organisationen

- Ein Teil der jungen Leute wollen Karriere machen, andere nicht
- Organisationen sollen sich nicht ins Privatleben einmischen
- Mehr Frauen in qualifizierteren Berufen
- Frauen in qualifizierteren Berufen sind nicht speziell durchsetzungsmotiviert
- Weniger beruflicher Stress
- Junge Männer gelten als Versager, wenn sie nicht Karriere machen
- Organisationsinteressen sind legitime Gründe, ins Privatleben einzugreifen
- Weniger Frauen in qualifizierteren Berufen
- Frauen in qualifizierteren Berufen sind äußerst durchsetzungsmotiviert
- Mehr beruflicher Stress

- Weniger Arbeitskonflikte
- Forderung nach Arbeitsrestrukturierung zur besseren Integration von Gruppen
- Mehr Arbeitskonflikte
- Forderung nach Arbeitsrestrukturierung zur Verbesserung der individuellen Leistung

Tabelle 5: Konsequenzen unterschiedlicher Maskulinitätsnormen (nach Hofstede, 1980: 238)

Maskulinität-Femininität in Abhängigkeit vom Geschlecht

Die Dimension Maskulinität-Femininität unterscheidet als einzige zwischen weiblichen und männlichen Antwortenden. Eine Ausnahme bilden die Länder am femininen Ende der Skala (Schweden, Norwegen), wo alle Befragten unabhängig vom Geschlecht die gleichen femininen Werte vertreten. Je maskuliner ein Land ist, umso grösser ist der Unterschied zwischen den Geschlechtern, so dass am maskulinen Ende der Skala die Indexwerte für Männer ungefähr anderthalbmal so gross sind wie für Frauen (Hofstede, 1980: 171-176; 1993: 100-103).

3.5 Kombination von Dimensionen

Die Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung ermöglichen die Beschreibung von Organisationsmodellen, welche die Mehrheit der Bevölkerung eines Landes als ideal erachten (Hofstede, 1980: 319). Die Kombination der Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität kann helfen, länderspezifische Unterschiede in den Motivationsmustern aufzudecken (Hofstede, 1980: 324).

3.5.1 Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung: Determinanten von Organisationsstrukturen

In Ländern mit großer Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung (z.B. Frankreich, Belgien) werden Organisationen bevorzugt, welche die Struktur einer bürokratischen Pyramide aufweisen: Top down, klare politische Leitlinien und explizite Regeln. In Ländern mit geringer Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung (z.B. USA, Schweden, Holland) werden Organisationen dann als ideal beurteilt, wenn sie eher wie ein Marktmodell mit implizit strukturierten Aktivitäten funktionieren: Macht ist nicht zentralisiert, sondern basierend auf Kompetenz und Persönlichkeit über die ganze Organisation verteilt, Regeln werden soweit es geht vermieden. In Ländern, die bei geringer Machtdistanz eine relativ hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen (z.B. Deutschland, Schweiz) wünschen sich die Menschen explizit und klar strukturierte aber nicht zu hierarchische Organisationen, welche wie gut geölte Maschinen funktionieren. In Ländern schließlich mit großer Machtdistanz und schwacher Unsicherheitsvermeidung (z.B. Philippinen, Indien) werden Organisationen bevorzugt, welche familienähnliche Strukturen aufweisen und wo sich Vorgesetzte wie Vaterfiguren verhalten, ohne dass jedoch explizite Strukturen und Kontrollinstanzen bestehen. Rieger & Wong-Rieger (1988) benutzten die Kombination dieser beiden Dimensionen als Bezugsrahmen für die Generierung von Prognosen in einer Studie zu neun nationalen Luftfahrtgesellschaften und konnten den Nutzen des Modells bestätigen. Die Kombination dieser beiden Dimensionen führt vor Augen, weshalb verschiedene Managementstrategien in verschiedenen Ländern unterschiedlich erfolgreich sind und z.B. Management by Objectives (MBO) mit der impliziten Annahme von geringer Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung in Frankreich und Belgien kaum erfolgreich war.

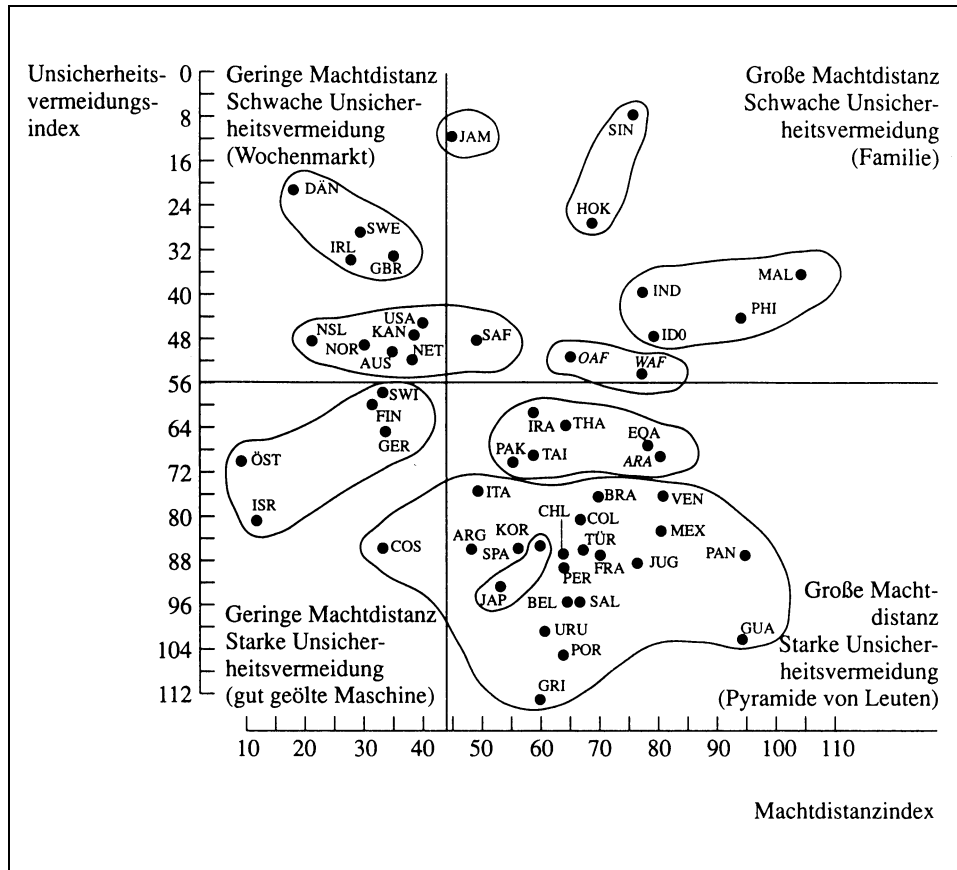


Abbildung 3: Position von 50 Ländern und 3 Regionen auf den Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung (nach Hofstede, 1993: 163); Abkürzungen der Länderbezeichnungen siehe Tabelle 2)

3.5.2 Unsicherheitsvermeidung x Maskulinität: Determinanten von Motivationsmustern

In Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung und stark ausgeprägter Maskulinitätsnorm (z.B. USA, Großbritannien) ist Motivation typischerweise an Leistung gebunden. McClellands Konzept des Bedürfnisses nach Leistung und Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie setzen nicht nur ein hohes Maß an Individualismus voraus, sie betonen auch die Zentralität von Leistung und Risikofreudigkeit. Dagegen werden Personen aus Ländern, die zwar im Durchschnitt einen hohen Maskulinitätswert aufweisen, jedoch in Kombination mit starker Unsicherheitsvermeidung (z.B. Österreich, Italien) eher durch Sicherheitsbedürfnisse motiviert. Der Drang nach individueller Sicherheit äußert sich im Bestreben eine sichere Position im Privat- und Berufsleben zu erlangen. In Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung und tiefem Maskulinitätswert (z.B. Portugal, Spanien) werden die Menschen durch das Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit motiviert. In femininen Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung (z.B. Dänemark, Schweden) werden die Menschen durch die Hoffnung auf Zugehörigkeit, gute zwischenmenschliche Beziehungen und eine generell hohe Lebensqualität angetrieben.

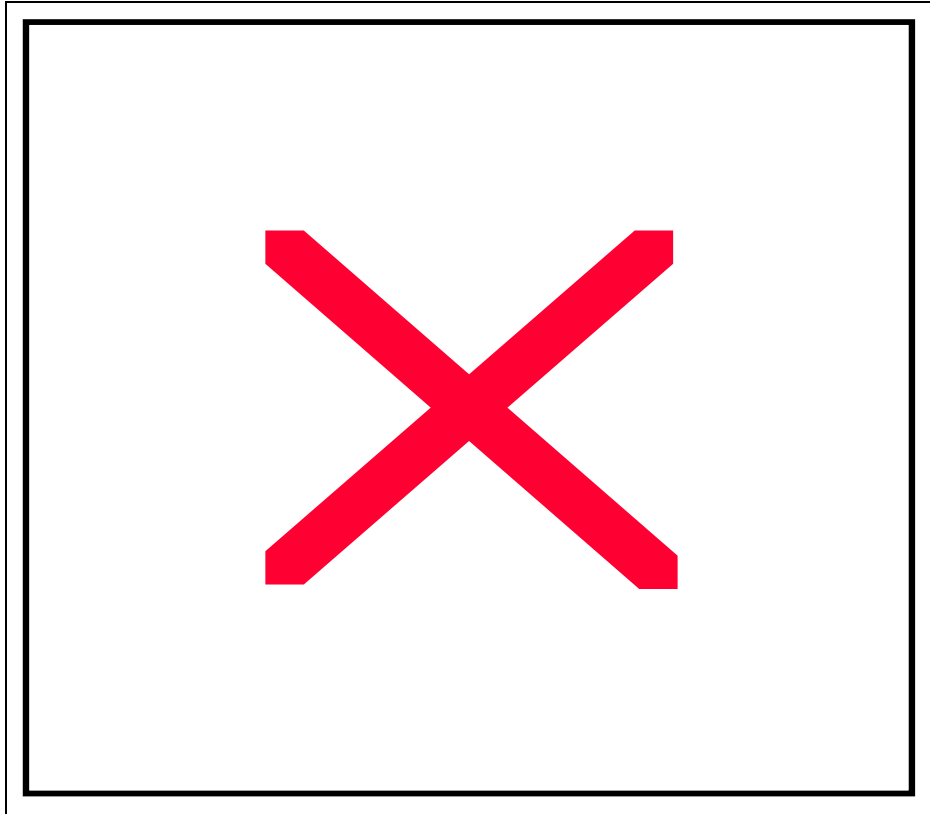


Abbildung 4: Position von 50 Ländern und 3 Regionen bezüglich der Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität (nach Hofstede, 1993: 144)

4. Validierung der vier Dimensionen anhand zweier unabhängiger Wertestudien

Hofstede validierte sein Modell durch das Heranziehen landesstatistischer Daten und empirischer Studien. Die Validierung eines Konstruktes ist jedoch niemals abgeschlossen, sondern vielmehr als ständiger Prozess zu verstehen, der das Konstrukt zunehmend präziser werden lässt. Eine Möglichkeit der Konstruktvalidierung besteht in der Formulierung von Hypothesen über das Verhalten oder die Eigenschaften von Konstruktvariablen. Eine zweite Möglichkeit bildet die Beurteilung des Konstruktes im Umfeld verwandter Konstrukte, wie dies Hofstede gemacht hat. Von besonderem Interesse waren in diesem Zusammenhang die Wertestudien von Ng et al. (1982) sowie der Chinese Culture Connection (1987). Beide Studien waren auf die Erfassung eines breiteren Wertespektrums ausgelegt als Hofstedes Analyse arbeitsspezifischer Werte. Von der Annahme ausgehend, dass Arbeitswerte kohärent in ein übergeordnetes Wertesystem integriert sind, stellte sich die Frage, ob in diesen beiden Studien wohl ähnliche Wertedimensionen wie die von Hofstede ermittelten gefunden würden. Dies war für beide Studien der Fall, womit die Gültigkeit von Hofstedes Modell weitere Bestätigung erfuhr.

4.1 Studie mit dem Rokeach-Fragebogen

Ng et al. (1982) führten in neun Ländern und zehn ethnischen Gruppen des asiatisch-pazifischen Raumes eine kulturvergleichende Wertestudie durch. Sechs dieser Länder waren auch in Hofstedes erweiterter Untersuchung enthalten (vgl. Hofstede 1983): Hongkong, Indien, Japan, Neuseeland, Taiwan, Tasmanien (Ng et al.) und Australien (Hofstede). Hofstede und Bond (1984) sahen darin die Gelegenheit, Hofstedes vier Dimensionen mit den Wertefaktoren aus der Studie von Ng et al. zu vergleichen, um auf diese Weise weiteren Aufschluss über die Gültigkeit des vierdimensionalen Modells zu bekommen.

Ng et al. legten zur Erfassung der allgemeinen Wertorientierung je 50 weiblichen und 50 männlichen Psychologiestudierenden jeder ethnischen Gruppe eine Version des *Rokeach Value Survey (RVS)* vor (vgl. Rokeach, 1973). Dieser Fragebogen war mit dem Ziel entworfen worden, die relative Wichtigkeit von 36 Werten für US-AmerikanerInnen zu erfassen. Er zeichnete sich also durch eine gewisse Kulturgebundenheit aus und war deshalb als Erhebungsinstrument außerhalb des amerikanischen Kulturraumes nur beschränkt geeignet. Ng et al. hielten jedoch die 36 von Rokeach ermittelten Werte für so fundamental, dass sie den Fragebogen lediglich um vier Wertekategorien erweiterten. Für diese 40 Fragen und zehn Gruppen ergab eine Diskriminanzanalyse vier Diskriminanzfunktionen.

Hofstede und Bond (1984) rechneten zwischen diesen vier Diskriminanzfunktionen und Hofstedes vier Dimensionen eine Produkt-Moment-Korrelation, welche vier signifikante Korrelationen zwischen den ersten drei Diskriminanzfunktionen und Hofstedes vier Dimensionen ergab. Dabei korrelierten die Dimensionen Machtdistanz und Individualismus trotz ihrer hohen Interkorrelation mit verschiedenen Funktionen. Die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität zeigten für die sechs untersuchten Länder im Unterschied zu Hofstedes Studie (1980, 1983) eine relativ hohe Interkorrelation, die v.a. durch den hohen Wert von Japan auf diesen beiden Skalen erklärt werden konnte; es schien deshalb nicht weiter erstaunlich, dass diese beiden Dimensionen je mit der zweiten Diskriminanzfunktion korrelierten.

Da die Daten der beiden Studien nicht den gleichen statistischen Methoden unterzogen worden waren, rechneten Hofstede und Bond über den Gruppenmittelwerten der vierzig Wertefragen des RVS eine ökologische Faktorenanalyse, welche fünf Faktoren ergab. Es zeigte sich, dass die vier Hofstede-Dimensionen mit dem zweiten, dritten, vierten und fünften Faktor signifikant korrelierten. Die Tatsache, dass durch eine unabhängige Fragebogenstudie vier

den Hofstede-Dimensionen ähnliche Faktoren reproduziert werden konnten, stellte eine weitere Konstruktvalidierung des vierdimensionalen Modells dar.

Einzig der erste Faktor fand keine Entsprechung zu einer der vier Dimensionen. Die Autoren vermuteten, dieser Faktor sei aufgrund eines sogenannten „Reponse set“ entstanden. Darunter ist eine Gruppe inhaltlich nicht verwandter Items zu verstehen, die von den ProbandInnen wegen ihrer hohen sozialen Erwünschtheit oder ihrem universellen Appell als wichtig beurteilt werden. Diese Item-Gruppen bilden in einer Faktorenanalyse häufig den ersten größten Faktor, der meist einen höheren Anteil gemeinsamer Varianz erklärt als irgend ein inhaltsbezogener Faktor. Obwohl der erste Faktor mit einiger Wahrscheinlichkeit auf ein Response set zurückzuführen war, spekulierten Hofstede und Bond über einen möglichen fünften Faktor:

„The question has been raised several times whether Hofstede’s four dimensions are the only ones that can be found. A claim for exclusivity for these four cannot be justified. They were found in material collected with one particular questionnaire (though an extensive one). If other questions had been included, they could have led to the discovery of additional dimensions. On the other hand, to our knowledge no such dimensions so far have been empirically identified; the four do cover the theoretically derived „standard analytic issues“ of Inkeles and Levinson (1969) fairly well. Could the first factor in the Ng et al. data point to a new and fifth dimension, so far unidentified?“ (Hofstede & Bond, 1984: 431).

4.2 Die Entdeckung der „fünften Dimension“

Die Chinese Culture Connection (1987), eine Wissenschaftlergruppe aus dem chinesischen Kulturraum, unternahm unter der Leitung von Michael Bond mit Hilfe einer Fragebogenstudie den Versuch, die Struktur spezifisch chinesischer Wertemuster zu identifizieren. Sie wollten damit ein Gegengewicht zu bestehenden Untersuchungen setzen, die sich auf westliche Wertekonzepte abstützten, wie z.B. die Wertestudie von Ng et al. (1982). Der in dieser Studie eingesetzte Fragebogen war außerhalb des untersuchten Kulturkreises entwickelt worden, weshalb nicht davon ausgegangen werden konnte, dass er die Kulturkonzepte der Untersuchten abdeckte. Triandis (1972: 39) bezeichnete diese Applikation emischer Kategorien einer Kultur als Quasi-Universalien auf andere Kulturen als „pseudoetisch“. Ein etischer Ansatz ist darum bemüht, absolute und universelle Ordnungsgesichtspunkte zu schaffen, anhand derer Kulturvergleiche vorgenommen werden können (Pike, 1954; 1966). Im Unterschied dazu versucht ein emischer Ansatz eine Kultur aus ihren systemimmanenten Merkmalen heraus zu erklären und bereits bestehende Strukturen aufzudecken (ebd.). Der IBM-Fragebogen war zwar in interkultureller Zusammenarbeit entwickelt worden, es kamen jedoch alle beteiligten WissenschaftlerInnen aus westlichen Ländern. Deshalb hatte Hofstede gewisse Bedenken bezüglich der universellen Gültigkeit seiner vier Dimensionen (Hofstede, 1980: 374), welche die Chinese Culture Connection mit ihm teilte:

„The question...is whether an instrument derived from a different cultural tradition and similarly applied around the world would yield the same or different results from those of Hofstede. Are his dimensions sufficiently robust or culture-free that they can be detected from another culture’s vantage point?“ (Chinese Culture Connection, 1987: 144).

Um diese Frage klären zu können, wählte die Chinese Culture Connection ein emisches Vorgehen bei der Konstruktion des Erhebungsinstrumentes: Bond ließ verschiedene chinesische Sozialwissenschaftler aus Hongkong und Taiwan eine Liste von zehn chinesischen Grundwerten in chinesischer Sprache erstellen, die er mit Wertekonzepten aus Abhandlungen chinesischer Gelehrter ergänzte. Daraus konstruierte er dann das *Chinese Value Survey (CVS)*, das analog zum erweiterten Rokeach Value Survey (Ng et al., 1982) aus vierzig Fragen bestand.

Das CVS wurde je fünfzig männlichen und weiblichen Studierenden aus 22 Ländern vorgelegt. Von diesen 22 untersuchten Nationen waren 20 in Hofstede's erweiterter Studie enthalten (Hofstede, 1983). Über den Daten dieser 20 Länder rechneten Bond et al. eine ökologische Faktorenanalyse, wobei vier Faktoren eruiert werden konnten.

Von diesen vier Faktoren korrelierte der dritte signifikant mit der Maskulinitätsdimension. Es bestand außerdem je eine signifikante Korrelation zwischen dem ersten und dem vierten CVS-Faktor und der Dimension Machtdistanz und Individualismus. Trotz dieser hohen Korrelationen konnte nicht von einer Einheit der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus sowie des ersten und vierten CVS-Faktors ausgegangen werden, da letztere orthogonal zueinander standen. Die beiden CVS-Faktoren zeigten außerdem - genau wie die Individualismusdimension, mit der sie stark korrelierten - einen positiven Zusammenhang mit dem BSP. Diese Tatsache und die Korrelationen zwischen den drei CVS-Faktoren und den drei Dimensionen sind ein weiteres Indiz für die Gültigkeit von Hofstede's Modell.

Lediglich der zweite CVS-Faktor zeigte keinerlei Korrelation zu einer von Hofstede's vier Dimensionen. Die Items dieses Faktors beschreiben die „tugendhafte“ Art zu leben, die sich eher durch Zukunfts- oder durch Gegenwarts- bzw. Vergangenheitsorientierung auszeichnen kann. Nachdem dieser Faktor zuerst *Konfuzianische Dynamik* genannt worden war, weil fast alle Werte an beiden Polen in der Lehre des Konfuzius enthalten sind, wurde er später in *Langzeit-Kurzzeit-Orientierung* umbenannt. Am Pol für langfristige Orientierung stehen folgende Werte: Ausdauer (Beharrlichkeit); Ordnung der Beziehungen nach dem Status sowie die Einhaltung dieser Ordnung; Sparsamkeit und Schamgefühl. Am gegenüberliegenden Pol für kurzfristige Orientierung sind folgende Werte angesiedelt: Persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit; Wahrung des Gesichtes; Respekt vor der Tradition; Erwidern von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken.

Die Entdeckung dieses Faktors war nicht nur eine Bestätigung des gewählten Forschungsansatzes, sondern auch von höchster praktischer Bedeutung: Neben China mit dem höchsten Punktwert für langfristige Orientierung wiesen auch die fünf „ökonomischen Drachen“ Taiwan, Hongkong, Japan, Südkorea und Singapur einen hohen Wert für langfristige Orientierung auf. Der Faktor Langzeit-Kurzzeit-Orientierung korrelierte für diese wirtschaftlichen Newcomer hochsignifikant mit dem Wirtschaftswachstum zwischen 1965-1985; er lieferte damit einen empirischen Hinweis für die Richtigkeit verschiedentlich geäußerter Vermutungen über einen Zusammenhang zwischen dem Konfuzianischen Erbe und dem rasanten Wirtschaftswachstum einiger asiatischer Länder (Kahn, 1979; Hicks & Redding, 1983a,b; MacFarquhar, 1980):

„This latter result is extremely important in light of recent speculation on the Post-Confucian Hypothesis, the conjecture that fundamental aspects of Confucian social philosophy are responsible for the stunning economic development of Oriental cultures with a Chinese heritage...“ (The Chinese Culture Connection, 1987: 155).

Der Faktor Langzeit-Kurzzeit-Orientierung deckt nach Hofstede (1993: 195) einen der grundlegenden Unterschiede zwischen östlichem und westlichem Denken auf. Dieser besteht v.a. darin, dass in der östlichen Denktradition, welche u.a. vom Konfuzianismus, Buddhismus und Hinduismus repräsentiert wird, eine Kategorie ihr Gegenteil nicht ausschließt; im westlichen Denken, welches in der jüdischen, christlichen und muslimischen intellektuellen Tradition vorherrscht, ist dies hingegen ein Grundgesetz der Logik. Darin gründet sich auch die Zentralität des Wahrheitsbegriffes im westlichen Denken, wobei v.a. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung den Glauben an eine absolute Wahrheit befördern, während Kulturen mit höherer Unsicherheitstoleranz einen eher relativistischen Standpunkt einnehmen. Im östlichen Denken steht nicht die Frage nach der Wahrheit, sondern vielmehr nach der Tugend-

AOC

haften Art zu leben im Vordergrund, welche sich durch Zukunfts- oder Vergangenheitsorientierung auszeichnen kann. So lässt sich erklären, weshalb die Dimension Unsicherheitsvermeidung mit keinem der vier CVS-Faktoren korrelierte, und weshalb der Faktor Langzeit-Kurzzeit-Orientierung keine Korrelation zu Hofstedes Dimensionen aufwies.

Hofstedes Wertemodell fand durch die Studien von Ng et al. (1982) sowie der Chinese Culture Connection (1987) weitere Bestätigung. Die chinesische Wertestudie machte auch deutlich, dass die Dimension Unsicherheitsvermeidung ein westliches Ideologiegefüge darstellt, in welchem die Suche nach der Wahrheit im Vordergrund steht, während die fünfte Dimension ein spezifisch östliches Wertekonglomerat repräsentiert, das durch Toleranz gegenüber verschiedenen Wahrheiten gekennzeichnet ist (vgl. Hofstede & Bond, 1988).

5. Literaturverzeichnis

- Abramson, P. R. & Inglehart, R. (1995). *Value change in global perspective*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 3, 29-47.
- Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent Publishing.
- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities or discourse: Generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of Business Studies*, 23(3), 551-569.
- Allport, G., Vernon, P. E. & Lindzey, G. (1931). *Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Andreenkova, N. (1994). Main trends in the change of the system of values in the Soviet society: A historical overview of research and current problems. In D. Voich, Jr. & L. P. Stepina, *Cross Cultural Analysis of Values and Political Economy Issues*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Argyle, M., Henderson, M., Bond, M. H., Lizuka, Y. & Contarello, A. (1986). Cross-cultural variations in relationship rules. *International Journal of Psychology*, 21, 287-315.
- Ashkanani, M. G. A., (1984). *A cross-cultural perspective on work-related values*. Unpublished Ph.D. thesis. San Diego CA: School of Business and Management.
- Athie, H. M., Brief, A. P. & Vollrath, D. A. (1987). The protestant work ethic-conservatism paradox: Beliefs and values in work and life. *Personality and Individual Differences*, 8, 577-580.
- Bass, B. M. & Burger, P. C. (1979). *Assessment of managers: An international comparison*. New York: Free Press.
- Bardmann, Th. M. (1992). Unternehmenskultur: Neuer Wein in alten Schläuchen? In W. Littek, U. Heisig & H.-D. Gondek (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit*. Berlin.
- Baumgartel, H. & Hill, T. (1982). Geert Hofstede: Culture's consequences: International differences in work related values. *Personnel Psychology*, 35(1), 192-196.
- Berry, J. W. (1969). On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology*, 4(2), 119-128.
- Badawy, M. R. (1979). *Managerial attitudes and need orientations of Mid-Eastern executives: An empirical cross-cultural analysis*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Bhagat, R. S. & McQuaid, S. J. (1982). Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 653-685.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Crawford, S. E., Kaplan, M. R. (1990). Cross-cultural issues in organizational psychology: Emergent trends and directions for research in the 1990s. In C. D. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 5. Chichester: John Wiley.
- Birnbaum-More, P. H., Wong, G. Y., Olve, N.-G. (1995). Acquisition of managerial values in the Peoples Republic of China and Hong Kong. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26 (3), 255-275.
- Blankenberg, E. (1983). Geert Hofstede: Culture's Consequences: International differences in work-related values. *Organization Studies*, 4(4), 390-391.
- Bollinger, D. (1987). Unpublished report, part of consulting project of CEGOS-Cooperation, Paris.
- Bond, M. H., Wan, K. C., Leung, K. & Giacalone, R. A. (1985). How are responses to verbal insult related to cultural collectivism and power distance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16(1), 111-127.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Forschung: für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. (1989). *Statistik für Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Bosland, N. (1985a). *The abuse of the Values Survey Module as a test of individual personality*. Working Paper. Arnhem: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Bosland, N. (1985b). *An evaluation of replication studies using the Values Survey Module*. Working Paper. Arnhem: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Bosland, N. (1985c). *The cross-cultural equivalence of the power distance-, uncertainty avoidance-, individualism-, and masculinity-measurement scales*. Working Paper. Arnhem: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Bourdieu, P. (1974). *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Bourdieu, P. (1992). *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Hamburg: VSA.
- Bouwen, R. (1982). Personal communication to Hofstede. In N. Bosland (1985a). *The Abuse of the values survey module as a test of individual personality*. Working Paper. Arnhem: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Brennan, R. L. (1983). *Elements of generalizability theory*. Iowa City: The American College Testing Program.
- Brigham, J. C. (1986). *Social Psychology*. Boston, MA: Little and Brown.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (eds.), *Field methods in cross-cultural research*, 137-164. Beverly Hills: Sage Publications.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley.
- Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*, 54(4), 297-311.

- Chew, I. & Putti, J. (1993). *A comparative study of work-related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore*. Working Paper, Nanyang Technological University. Singapore.
- Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Cole, R. E. (1973). Functional alternatives and economic development: An empirical example of permanent employment in Japan. *American Sociology Review*, 38: 424-238.
- Croon, M. (1984). Personal communication to Hofstede. Zitiert nach Bosland, N. (1985a). *The Abuse of the values survey module as a test of individual personality*. Working Paper, Institute for Research on Intercultural Cooperation. Arnhem.
- Cronbach, L. J. et al. (1972). *The dependability of behavioral measurements*. New York: John Wiley.
- Degtjar, L. (1984). *Trudowej potencial obschtschestwa i sozialnaja politika*. [Arbeitspotential der Gesellschaft und die Sozialpolitik]. Moskau: Politizdat.
- Dittrich, E., Mako, C. & Stojanov, Ch. (1996). Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation. In R. Lang (Hrsg.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995*. München; Mering: Hampp.
- Dowling, P. J. & Nagel, T. W. (1986). Nationality and work attitudes: A study of Australian and American business majors. *Journal of Management*, 12(1), 121-128.
- Drenth, P. J. D. (1989). Meaning of working: A cross-cultural view. In D. M. Keats, D. Munro & L. Mann (eds.), *Heterogeneity in cross-cultural psychology*, 478-487. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Dülfer, E. (1988). Organisationskultur: Phänomen, Philosophie, Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur: Phänomen, Philosophie, Technologie*. Stuttgart: Pöschel.
- Eisenstadt, S. N. (1991). Die Konstruktion nationaler Identität in vergleichender Perspektive. In B. Giesen (Hrsg.), *Nationale und kulturelle Identität. Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewusstseins in der Neuzeit*.
- England, G. W., Neghandi, A. R. & Wilpert, B. (eds.) (1979). *Organizational functioning in a cross-cultural perspective*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Fidalgo, A. J. S. C. (1993). *Comparative study in work-related values between Portuguese managers using the value survey module (VSM) designed by Hofstede (1980)*. Unpublished M.A. thesis, Fairleigh Dickinson University.
- Feather, N. (1964). Acceptance and rejection of arguments in relation to attitude strength, critical ability, and intolerance of inconsistency. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 127-136.
- Feather, N. (1975). *Values in education and society*. New York: Free Press.
- Feather, N. (1985). Attitudes, values and attributions: Explanations of unemployment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 876-889.
- Feather, N. (1990). Bridging the gap between values and actions: Recent applications of the expectancy-value model. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. New York: Guilford Press.
- Feather, N. (1995). Values, valences and choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Ferris, K. R., Dillard, J. F., & Nethercott, C. (1980). A comparison of V-I-E model predictions: A cross-national study in professional accounting firms. *Accounting, Organizations, and Society*, 5(4), 361-368.
- Form, W. (1979). Comparative industrial sociology and the convergence hypothesis. *Annual Review of Sociology*, 5, 1-25.
- Freud, S. (1905). *Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie*. G.W. V:27.
- Furnham, A., Bond, M. H., Heaven, P., Hilton, D., Lobel, T., Masters, J., Payne, M., Rayamanikam, R., Stacey, B., Van Daalen, H. (1993). A Comparison of protestant work ethic beliefs in thirteen nations. *Journal of Social Psychology*, 133(2), 185-197.
- Fyans, L. J. Jr. & Maehr, M. L. (1982). A comparison of sex differences in career and achievement motivation in Iran and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations*, 6, 355-367.
- Gensicke, Th. (1992a). Werte und Wertwandel im Osten Deutschlands. In H. Klages, H.- J. Hippler & W. Herbert (Hrsg.), *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gensicke, Th. (1992b). Mentalitätswandel und Revolution: Wie sich die DDR-Bürger von ihrem System abwandten. In *Deutschland Archiv*, 1992, 12, 1266-1283.
- Giddens, A. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M.: Campus
- Griffeth, R. W., Hom, P.W., DeNisi, A. S. & Kirchner, W. K. (1985). A comparison of different methods of clustering countries on the basis of employee attitudes. *Human Relations*, 38(9), 813-840.
- Guilford, R., R. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Gussejnov, G. (1989). Losh' kak sostojanie obschtschestwennogo soznaniija. [Die Lüge als Massenbewusstseinszustand.] *Woprosy filisofii*, 11, 64-76.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. & Porter, L. W. (1966). *Managerial thinking: An international study*. New York: John Wiley.
- Harbison, F. & Myers, C. (1959). *Management in the industrial world*. New York: McGraw Hill.

- Heitlinger, A. (1994). Women's equality, work, and family in the Czech Republic. In B. Lobodzinska, *Family, women, and employment in Central-Eastern Europe*. Westport: Greenwood Press.
- Helfrich, H. (1993). Methodologie kulturvergleichender psychologischer Forschung. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Hentze, H. & Lindert, K. (1992). *Manager im Vergleich - Daten aus Deutschland und Osteuropa. Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen*. Bern: Haupt.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley
- Hicks, G. & Redding, S. G. (1983a). The story of the East Asian economic miracle: I. Economic theory be damned. *Euro-Asian Business Review*, 2, 24-32.
- Hicks, G. & Redding, S. G. (1983b). The story of the East Asian economic miracle: II. The culture connection. *Euro-Asian Business Review*, 2, 18-22.
- Hoffmann, S. O. & Hochapfel, G. (1992). *Einführung in die Neurosenlehre und Psychosomatische Medizin*. Stuttgart: Schattauer.
- Hofstede, G. (1975b). *The stability of attitude survey questions: In particular those dealing with work goals*. Working paper. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Hofstede, G. (1976). Nationality and espoused values of managers. *Journal of Applied Psychology*, 61, 148-155.
- Hofstede, G. (1977). *Comparative measurements of work goal importance*. Working paper. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Hofstede, G. (1978). Occupational determinants of stress and satisfaction. In B. Wilpert & A. R. Negandhi (eds.), *Work organization research: European and American perspectives*. Kent OH: Kent State University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics* (2), 42-63
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. B. Deregowski, S. Dziurawiec & R. C. Annis (eds.), *Excitations in cross-cultural psychology*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Abridged edition. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1990). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993) [1991]. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G. (1994). *Cultural and other differences in teaching and learning. International conference: The principle of multicultural tertiary education*. Selected Paper. Maastricht: University of Limburg.
- Hofstede, G. (1994a). *Gender stereotypes and partner preferences of young working women in eight Asian cities*. Working Paper. Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Hofstede, G. (1994b). *Values survey module: Manual*. Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Hofstede, G. & Kassem, M. (eds.) (1976). *European contributions to organization theory*. Assen: Van Gorcum.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions. An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), S. 4-21.
- Holt, J. & Keats, D. M. (1992). Work cognition in multicultural interaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23 (4), 421-443.
- Hoppe, M. H. (1990). *A comparative study of country elites: International differences in work-related values and learning and their implications for management training and development*. Ph.D. thesis. University of North Carolina at Chapel Hill.
- Howard, A., Shudo, K. & Umeshima, M. (1983). Motivation and values among Japanese and American managers. *Personnel Psychology*, 36, 883-898.
- Hui, C. H. (1990). Work attitudes, leadership styles, and managerial behaviors in different cultures. In R. W. Brislin (ed.), *Applied cross-cultural psychology*. London: Newsbury Park.
- Hui, C. H. & Triandis, H. C. (1985). Measurement in cross-cultural psychology. A review and comparison of strategies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16(2), 131-152.
- Inglehart, R. (1971). The silent revolution in Europe. *American Political Science Review*, 4, 991-1017.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch: Wertwandel in der westlichen Welt*. Frankfurt a. M.: Campus
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization*. Princeton New Jersey: Princeton University Press.

- Inkeles, A. & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality in sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jahoda, G. (1981). Pictorial perception and the problem of universals. In B. Lloyd & J. Gay (eds.), *Universals of human thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jenner, S. R. (1982). Analyzing cultural stereotypes in multinational business: United States and Australia. *Journal of Management Studies*, 19(3), 307-325.
- Kahn, H. (1979). *World economic development: 1979 and beyond*. London: Croom Helm.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.
- Klages, H. & Gensicke, Th. (1993): Wertewandel in den neuen Bundesländern. In H. Klages, *Traditionsbruch als Herausforderung: Perspektiven der Wertewandelgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Klimova, S. (1995). Ismenenija zennostnych osnovanij identifikazij (80-90-e gody) [Umgestaltung von Identitätswertgrundlagen in den 80er und 90er Jahren]. *Soziologitscheskie issledowanija*, 1, 43-57.
- Kluckhohn, C. (1951a). The study of culture. In D. Lerner & H. D. Lasswell (eds.), *The policy sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kluckhohn, C. (1951b). Values and value-orientations in the theory of action. An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. A. Sihls (eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior*. New York: Free Press.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Roe, Peterson.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experiences as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kreweras, G. (1982). Culture's consequences: International differences in work-related values. *European Journal of Operational Research*, 9, 94.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lai Tze-leung, G. & Lam Yip-wai, C. (1986a). A study of work-related values of managers in the People's Republic of China (Part I). *The Hong Kong Manager*, Dec(1985)/Jan, 23-59.
- Lai Tze-leung, G. & Lam Yip-wai, C. (1986b). A study of work-related values of managers in the People's Republic of China (Part II). *The Hong Kong Manager*, Feb/Mar, 19-51.
- Lai Tze-leung, G. & Lam Yip-wai, C. (1986c). A study of work-related values of managers in the People's Republic of China (Part III). *The Hong Kong Manager*, April/May, 7-17.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In M. Heidenreich (Hrsg.), *Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben*. Berlin: Sigma.
- Lang, R. (1994). Werteorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.) *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. München: Hampp.
- Langbein, L. I. & Lichtman, A. J. (1978). *Ecological inference*. Beverly Hills: CA: Sage Publications.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 13, 75-96.
- Leung, K. & Bond, M. H. (1989). On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparisons. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(2), 133-151.
- Lewin, K. (1951). *Field theorie in social science*. New York: Harper.
- Lewada, J. (1993a). *Sowjetskij prostoj tscheloweck: opyt sozialnogo portreta na rubeshe 90-ch*. [Die Sowjetmenschen: Soziogramm eines Zerfalls.] Moskau: Intercenter.
- Lewada, J. (1993b). Wektory peremen: soziokul'turnye koordinaty izmenenija. [Wechselnde Richtungen: soziokulturelle Koordinaten]. *Ekonomitscheskie i sozialnye peremeny: monitoring obstschestwennogo mnenija*, 3, 5-9.
- Lindert, K. (1993). *Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel-osteuropäischer Führungskräfte*. Bern: Poeschel.
- Lindert, K. (1996). Führungskonzeptionen im Wandel - Eine interkulturelle und intertemporale Studie - Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte. In R. Lang (Hrsg.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995*. München: Hampp.
- Lobodzinska, B. (1994). Equal opportunities: Obstacles and remedies. In B. Lobodzinska, *Family, women, and employment in Central-Eastern Europe*. Westport: Greenwood Press.
- Lowe, S. (1994). *Hermes Revisited*. Paper for the IAPAB Conference, Bangkok.
- Lynn, R. (1971). *Personality and national character*. Oxford: Pergamon Press.
- Lynn, R. & Hampson, S. L. (1975). National differences in extraversion and neuroticism. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 14, 223-240.

- Lynn, R. & Hampson, S. L. (1977). Fluctuations in national levels of neuroticism and extraversion, 1935-1970. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 16, 131-137.
- MacFarquhar, R. (1980). The post-Confucian challenge. *The Economist*, February (9), 67-72.
- Machungwa, P. D., and Schmitt, N. (1983). Work motivation in a developing country. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 31-42.
- Maehr, M. L. & Braskamp, L. A. (1986). *The motivation factor: A theory of personal investment*. Lexington, MA: Lexington Press.
- Maldonado, E. (1983). *Mexican-American participation in Californian law enforcement*. Unpublished Ph.D. thesis. California: Claremont Graduate School.
- Magun, V. & Litwinzewa, A. (1993). *Shiznennye pritzazaniya rannej junosti i strategii ich realizazii: 90-e i 80-e gody*. [Lebensansprüche der Jugendlichen und ihre Realisationsstrategien in den 80er und 90er Jahren.] Moskau: ISI RAN.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand Reinold.
- Misra, S., Kanungo, R. N., von Rosenstiel, L., & Stuhler, E. A. (1985). The motivational formulation of job and work involvement: A cross-national study. *Human Relations*, 38(6), 501-518.
- MOW International Research Team (1986). *The meaning of working: An international perspective*. New York: Academic Press.
- Mulder, M. (1976). Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications. In G. Hofstede & M.S. Kassem (eds.), *European contributions to organization theory*. Assen: Van Gorcum.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R. & De Jong, R. D. (1977). An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 24, 19-41.
- Munro, D. (1984). A free-format value inventory: Explorations with Zimbabwean student teachers. *South African Journal of Psychology*, 15, 33-41.
- Nanhkhan, R. (1990). Unpublished M.A. thesis. Free University of Amsterdam.
- Neghandi, A. R. (1974). Cross-cultural management studies: Too many conclusions, not enough conceptualization. *Management International Review*, 14(6), 59-65.
- Nevis, E. C. (1983). Cultural assumptions and productivity: The United States and China. *Sloan Management Review*, 24, 17-29.
- Ng, S. H., Hossain, A. B. M., Ball, P., Bond, M. H., Hayashi, K., Lim, S. P., O'Driscoll, M. P., Sinha, D., & Yang, K. S. (1982). Human values in nine countries. In R. Rath, H. S. Asthana, D. Sinha, & J. B. H. Sinha (eds.), *Diversity and unity in cross-cultural psychology*. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Orpen, C. (1982). The effect of social support on reactions to role ambiguity and conflict: A study among white and black blerks in South Africa. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13, 375-384.
- Orpen, C. (1983a). Risk-taking attitudes among Indian, United States and Japanese managers. *Journal of Social Psychology*, 120, 283-284.
- Parsons, T. & Sihls E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peters, E. B. & Lippitt, G. L. (1978). The use of instruments in international training. *Journal of European International Training*, 2(7), 24-25.
- Pike, K. L. (1966) [1954]. *Language in relation to a united theory of the structure of human behavior*. The Hague: Mouton.
- Pine, G. J. & Innis, G. (1987). Cultural and individual work values. *Career Development Quarterly*, 35(4), 279-287.
- Popp, G. E., Davis, H. J. & Herbert, T. T. (1986). An international study of intrinsic motivation composition. *Management International Review*, 26, 28-35.
- Poortinga, Y. & Van de Vijver, F. (1988). Culturally invariant parameters of cognitive functioning. In S. Irvine & J. W. Berry (eds.), *Human abilities in cultural context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pooyan, A. (1984). *Acculturation, acculturative stress and their relationships to both work and non-work outcomes*. Unpublished Ph.D. thesis, Dallas: University of Texas.
- Preiss, G. W. (1971) *Work goals of engineers: A comparative study between German and U.S. industry*. Unpublished M.A. thesis. Cambridge, MA: Sloan School of Management.
- Punnett, B. J. & Withaney, S. (1988a,b,c). *Testing the validity of Hofstede's value indices*. Unpublished Paper. University of Windsor, Canada.
- Pugh, D. S. (1976). The Aston approach to the study of organizations. In G. Hofstede & M.S. Kassem (eds.), *European contributions to organization theory*. Assen: Van Gorcum.
- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1976). *Organizational structure in its context: The Aston programme I*. London: Saxon House.
- Redding, S. G. (1976). Some perceptions of psychological needs among managers in South-East Asia. In Y. H. Poortinga (ed.), *Basic problems in cross-cultural psychology*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Redding, S. G. (1982). In N. G. Olve, A. Westelius & A. S. Westelius, *Managers attitudes - a comparison between Sweden and China*. (Working Paper, 1986). Swedish Institute of Management (IFL).

- Reynolds, C. (1982). Methods for detecting construct and predictive bias. In R. Berk (ed.), *Handbook of methods for detecting test bias*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Rieger, F. & Wong-Rieger, D. (1988). Model building in organizational/cross-cultural research: The need for multiple methods, indices, and cultures. *International Studies of Management and Organisation*, 18, 19-30.
- Roberts, K. H. (1970). On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, 74, 327-350.
- Robinson, J. P. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review*, 15, 111-138.
- Robinson, J. P. & Shaver, P. R. (1973). *Measures of social psychological attitudes*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: individual and social*. New York: Free Press.
- Ronen, S. (1979). Cross-national study of employees' work goals. *International Review of Applied Psychology*, 28, 1-12.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: John Wiley.
- Ronen, S., & Kraut, A. I. (1977). Similarities among countries based on employee work values and attitudes. *Columbia Journal of World Business*, 12(2), 89-96.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Rose, M. (1986). Geert Hofstede: Culture's consequences. *Journal of Economic Psychology*, 7(2), 249-256.
- Sackmann, S. A. (1989). „Kulturmanagement“: Lässt sich Unternehmenskultur machen? In K. Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen*, 157-184. Heidelberg.
- Sackmann, S. A. (1996). Erfassung und Analyse von National- und Organisationskultur- eine kritische Analyse. In R. Lang (Hrsg.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum*, 6.-9. März 1995. München: Hampp.
- Sadler, P. J. & Hofstede, G. (1972). Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries. *Mens en Onderneming*, 26, 43-63.
- Sapir, E. (1924). Culture, genuine and spurious. *The American Journal of Sociology*, 29 (4), 401-429.
- Schabanowa, O. (1996). Wertedynamik in Russland. In E. Janssen (Hrsg.) *Gesellschaften im Umbruch?: Aspekte des Wertewandels in Deutschland, Japan und Osteuropa*. München: Iudicium.
- Schaupp, D. & Kraut, A. I. (1975). A study of the communality of industrial values across cultures. *Proceedings of the Academy of Management*, 291-92.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25. New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1995). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligmann, J. M. Olson & M. P. Zanna (eds.), *Values: The Ontario symposium (8)*. Hillsdale: Erlbaum.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1988). *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley.
- Scott, R. W. & Morgan, P. S. (1994). *The Unwritten Rules of the Game*. New York: John Wiley
- Seddon, J. (1983). Unpublished personal communication to Hofstede. In N. Bosland (1985b). *An evaluation of replication studies using the Values Survey Module*. Working Paper. Arnhem: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Senghaas, D. (1980). Sozialismus. Eine entwicklungsgeschichtliche und entwicklungstheoretische Betrachtung. *Leviathan*, Bd. 8,
- Senghaas, D. (1992). Vom Nutzen und Elend der Nationalismen im Leben von Völkern. *Aus Politik und Zeitgeschichte*. Bd. 31-32/92, 23-32.
- Shackleton, V. J. & Ali, A. H. (1990). Work-related values of managers: A test of the Hofstede model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(1), 109-118.
- Shenkar, O. & Ronen, S. (1987). Structure and importance of work goals among managers in the People's Republic of China. *Academy of Management Journal*, 30(3), 564-576.
- Shweder, R. A. (1973). The between and within of cross-cultural research. *Ethos*, 1, 531-545.
- Sirota, D. & Greenwood, J. M. (1971). Understand your overseas work force. *Harvard Business Review*, 49(1), 53-60.
- Soeters, J., Hofstede, G. & Van Twuyver, M. (1994). *Culture's Consequences and the police: Cross-border cooperation between police forces in Germany, Belgium and the Netherlands*. Working Paper. Maastricht: Institute for International Research on Intercultural Cooperation.
- Sondergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 347-356.
- Sorge, A. (1983). Culture's consequences. *Administrative Science Quarterly*, 625-629.

- Sourisseaux, A. L. J. (1994). *Organisationskultur: zur facettentheoretischen Konzeptualisierung eines organisationspsychologischen Konstruktes*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Stoetzel, J. (1983). *Les valeurs du temps présent*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Stojanov, Ch. (1996). „Rückkehr nach Europa“ - Geht der Weg über Japan? Wirtschaftskulturelle Aspekte postsozialistischer Transformation in Osteuropa. In E. Janssen (Hrsg.) *Gesellschaften im Umbruch?: Aspekte des Wertewandels in Deutschland, Japan und Osteuropa*. München: Iudicium.
- Tannenbaum, A. S., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M. & Wiesner, G. (1974). *Hierarchy in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tannenbaum, A. S., Cook, H. & Lochman, J. (1986). *Authority and reward in organizations: An international research*. Ann Arbor: Survey Research Center.
- Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and national cultures: a comparative analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tayeb, M. H. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15(3), 347-356.
- Triandis, H. C. (1972). A comparative analysis of subjective culture. In H.C. Triandis (ed.), *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley.
- Triandis, H. C. (1978). Some universals of social behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1978, 4, 1-16.
- Triandis, H. C. (1980). Introduction to handbook of cross-cultural psychology. In H. C. Triandis & W. W. Lambert (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol.1*. Boston, Mass.: Allyn & Bacon.
- Triandis, H. C. (1982). Culture's consequences. *Human Organization*, 41(1), 86-90.
- Triandis, H. C. (1988). Collectivism vs. Individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural psychology. In G. K. Verma & C. Bagrey (eds.), *Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition*. London: Macmillan.
- Triandis, H. C. (1990). Corss-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman (ed.), *Nebraska symposium on motivation, 1989, 41-133*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4, 103-172*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Trommsdorf, G. (1996). Werte und Wertewandel im kulturellen Kontext aus psychologischer Sicht. In E. Janssen (Hrsg.) *Gesellschaften im Umbruch?: Aspekte des Wertewandels in Deutschland, Japan und Osteuropa*. München: Iudicium.
- Van de Vijver, F. & Poortinga, Y. (1982). Cross-cultural generalization and universality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(4), 387-408.
- Varga, K. (1986). *Emberi ed Szervezeti Eroforras fejlesztese*. Serie Emberi ed Szervezeti Eroforras fejlesztese. Budapest Adademiai Kiado.
- Voich, D. & Stepina, L. P. (1994). Survey of selected reserach on values, work beliefs, and socioeconomic attitudes. In D. Voich & L. P. Stepina (eds.), *Cross-cultural analysis of values and political economy issues*. Westport Connecticut: Praeger.
- Warner, M. (1981). Culture's consequences. *Journal of General Management*, 7(1), 75-78.
- Weisz, J. R., Rothbaum, F. M. & Blackburn, T. C. (1984). Standing out and standing in: The psychology of control in America and Japan. *American Psychologist*, 39 (9), 955-969.
- Werner, O., & Campell, D. T. (1969). Translating, working through interpreters and the problem of decentring. In R. Naroll & R. Cohen (eds.), *A handbook of method in cultural anthropology*. New York: Natural History Press.
- Westwood, R. G. & Everett, J. E. (1987). Culture's consequences: A methodology for comparative management studies in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 4(3), 187-202.
- Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW). (1997). *First hand expertise on Central and Eastern Europe: The latest data*. [Online database]. URL <http://www.wiwi.ac.at/main.html>.
- Wilpert, B. (1993). Führung und Partizipation im interkulturellen Vergleich. In A. Thomas (Hrg.), *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Yeh, R.-S. (1988). Values of American, Japanese and Taiwanese managers in Taiwan: A test of Hofstede's framework. 48th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim. *Academy of Management Best Papers Proceedings 1988*.
- Zavalloni, M. (1980). Values. In H. C. Triandis & R. W. Brislin (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol 5*. Boston: Allyn & Bacon.