



Nr.:

Three horizontal grey bars representing redacted information.

Technical Report



Fakultät für Informatik
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Nr.:



Fakultät für Informatik
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Impressum (§ 5 TMG):

Herausgeber:
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Informatik
Der Dekan

Verantwortlich für diese Ausgabe:
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Informatik

Postfach 4120
39016 Magdeburg

E-Mail: [REDACTED]

<http://www.cs.uni-magdeburg.de/Preprints.html>

Auflage: [REDACTED]

Redaktionsschluss: [REDACTED]

Herstellung: Dezernat Allgemeine Angelegenheiten,
Sachgebiet Reproduktion

Bezug: Universitätsbibliothek/Hochschulschriften- und
Tauschstelle

Abstract

Im Folgenden wird ein Vorgehensmodell zur Identifikation von Kulturunterschieden entwickelt. Es soll dem Wirtschaftsinformatiker als Werkzeug zur Berücksichtigung von Kultur als Einflussfaktor auf Informations- und Kommunikationssysteme dienen. Basierend auf Grundlageninformationen zu Kultur und den Schwierigkeiten ihrer Untersuchung werden ausgewählte Ansätze zur Kulturerfassung erklärt und diskutiert. Aus ihnen wird das Vorgehensmodell abgeleitet, indem sie kombiniert, vereinfacht, auf wirtschaftsinformatikspezifische Anforderungen angepasst und um eine anwendungsfallbezogene strategische Ausrichtung erweitert werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einführung	1
1.1 Motivation: Kultur als Einflussfaktor.....	1
1.2 Ziel und Struktur der Arbeit	2
1.3 Einordnung in die Wirtschaftsinformatik.....	2
2 Erfassung von Kultur	6
2.1 Zentrale Fragen.....	6
2.2 Definitionen: Kultur, Interkultur, Kulturerfassungsansatz.....	6
2.3 Konzeptuelle Probleme	9
2.4 Interpretationsfehler	10
3 Methoden und Ansätze zur Kulturerfassung	12
3.1 Kulturerfassung mittels Kulturdimensionen	12
3.1.1 Kulturdimensionen.....	12
3.1.2 Ausgewählte dimensionale Ansätze.....	12
3.1.3 Diskussion der dimensionalen Ansätze.....	14
3.1.4 Verwendbarkeit von Länderpunktwerten.....	15
3.1.5 Zusammenfassung und Eignung für das Vorgehensmodell.....	16
3.2 Kulturerfassung über Kulturstandards.....	17
3.2.1 Kulturstandards	17
3.2.2 Identifikation von Kulturstandards	18
3.2.3 Verwendung von Kulturstandards aus vorliegenden Studien	19
3.2.4 Diskussion des Kulturstandardansatzes	20
3.2.5 Zusammenfassung und Eignung für das Vorgehensmodell.....	21
3.3 Die Delphi-Methode.....	22
3.4 Zusammenfassung	23
4 Vorgehensmodell zur Identifikation von Kulturunterschieden	25
4.1 Wahl der Methoden	25
4.2 Phasen des Vorgehensmodells	26
4.2.1 Erfassen der Basisinformationen	26
4.2.2 Analyse der Kulturdimensionen.....	27
4.2.3 Identifikation kritischer Kulturstandards	29
4.2.4 Auswertung	30
4.3 Bewertung des Vorgehensmodells	31

4.4 Nutzen für die Wirtschaftsinformatik.....	32
5 Zusammenfassung und offene Fragen	34
Literaturverzeichnis	35
A Kurzbeschreibung der Kulturdimensionen	38
B Bewertung der Kulturerfassungsansätze.....	42
C Analyse der Kulturdimensionen (Beispiel).....	43
D Kulturstandard-Dimensions-Matrix (Beispiel).....	44

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

CI	Critical Incident
CIT	Critical Incidents Technique
HO	Hofstede'sche Kulturdimension
IKS	Informations- und Kommunikationssysteme
KEA	Kulturerfassungsansätze
KS	Kulturstandard
OvGU	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
TR	Trompenaars'sche Kulturdimension
VLBA	Very Large Business Application
VSM	Values Survey Module
WI	Wirtschaftsinformatik
WKWI	Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Entwicklung des Vorgehensmodells.....	2
Abbildung 1.2: IKS als Mensch-Aufgabe-Technik-System	4
Abbildung 2.1: Das Menschliche, das Kulturelle und das Individuelle.....	7
Abbildung 2.2: Interkultur in der Überschneidungssituation.....	8
Abbildung 3.1: Identifikation von Kulturstandards	18
Abbildung 3.2: Delphi-Methode	22
Abbildung 4.1: Vorgehensmodell zur Untersuchung von Kulturunterschieden	25
Abbildung 4.2: Diagramm zur Gruppierung von Kulturdimensionen	28
Abbildung C.1: Diagramm zur Gruppierung von Kulturdimensionen (Beispiel)	43
Abbildung D.1: Kulturstandard-Dimensions-Matrix (Beispiel)	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Kritische Fragen zur Kulturerfassung.....	11
Tabelle 3.1: Gruppierte Kulturdimensionen.....	13
Tabelle B.1: Bewertung der Kulturerfassungsansätze.....	42

1 Einführung

1.1 Motivation: Kultur als Einflussfaktor

Verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologien, günstige Transportwege und schnelle Reisemöglichkeiten haben in den vergangenen Jahrzehnten zu einer Intensivierung interkultureller Kontakte geführt. So werden beispielsweise in der betriebswirtschaftlichen Praxis internationale Kontakte zum Standard. Lieferketten und Absatzmärkte dehnen sich über Kontinente aus. Unternehmen verlagern Teile ihres Geschäfts ins Ausland und gehen internationale Kooperationen oder Fusionen ein. Die Zusammenarbeit von Beschäftigten, Kunden und Lieferanten aus unterschiedlichen Kulturen gewinnt so an Bedeutung. Marketingentscheidungen oder die Gestaltung von Arbeitsabläufen sind nur einige Beispiele, für die Kultur zum wichtigen Einflussfaktor wird.

Dennoch steht häufig wenig Zeit oder Geld für ihre Analyse zur Verfügung. Ein Grund könnte sein, dass Kultur schwer fassbar ist und ihre Auswirkungen scheinbar nicht messbar sind. Gleichzeitig sind Entscheidungsträger selten Experten in kulturellen Fragen oder haben Zeit, sich in die Thematik einzuarbeiten.

Auch auf die Wissenschaft trifft diese Problematik zu. Dabei berührt Kultur nicht nur die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Die Erkenntnisgegenstände anderer Disziplinen werden ebenso von Kultur beeinflusst. So forscht beispielsweise das VLBA-Lab an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im Bereich der ‚Very Large Business Applications‘ (VLBA). Ein signifikantes Merkmal einer VLBA ist es, dass sie keinen „räumlichen, organisatorischen, *kulturellen* oder technischen Beschränkungen“ unterliegt (Grabski et al. (2007), S. 260, Hervorhebung durch den Autor).

An diesen Beispielen wird ersichtlich, dass Kultur ein interdisziplinäres Problem ist. Einerseits verdeutlichen sie den Bedarf sowohl an wissenschaftlichen als auch an praxisrelevanten Methoden zur Erfassung von Kulturunterschieden. Andererseits zeigen sie, dass diese Methoden auch für Personen geeignet sein müssen, die sich nicht hauptsächlich mit dem Thema Kultur beschäftigen.

1.2 Ziel und Struktur der Arbeit

Ein Vorgehensmodell als Ziel

In der vorliegenden Arbeit wird ein Vorgehensmodell für Wissenschaft und Praxis vorgestellt. Es dient der Identifikation von Kulturunterschieden, die für einen beliebigen Kontext wichtig sind. Dabei richtet es sich an den Laien der Kulturforschung. Dieser soll so in die Lage versetzt werden, situationsgerecht auf Potenziale und Probleme der interkulturellen Zusammenarbeit zu reagieren. Das Modell soll daher eine praktikable, ressourcenschonende Methode beschreiben, die für Laien der Kulturwissenschaften verständlich ist, aber dennoch wissenschaftlichen Anforderungen genügt.

Aufbau der Arbeit

Da Kultur kein häufiger Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen im Bereich der Wirtschaftsinformatik (WI) ist, wird zunächst gezeigt, dass sich die vorliegende Arbeit in die WI einordnen lässt. Nach dieser Einleitung sind einige Basisinformationen notwendig. In Kapitel 2 folgen daher grundlegende Informationen zu Kultur und den Schwierigkeiten ihrer Untersuchung. Ausgewählte Ansätze zur Kulturerfassung werden in Kapitel 3 diskutiert sowie gemäß den Schwierigkeiten aus Kapitel 2 bewertet. Diese Ansätze werden zur Entwicklung und Bewertung des Vorgehensmodells in Kapitel 4 benötigt. Im abschließenden Kapitel 5 folgt ein Fazit zu Kulturuntersuchungen als interdisziplinäres Problem sowie ein Ausblick auf weiterführende Aufgaben. Die Entwicklung des Vorgehensmodells zeigt Abbildung 1.1.

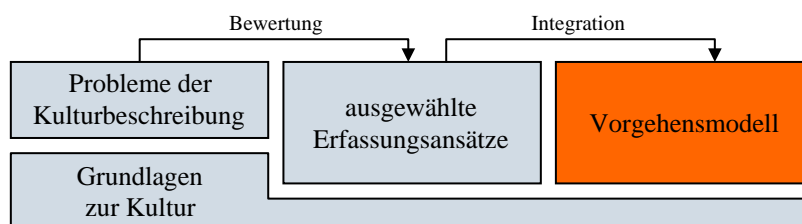


Abbildung 1.1: Entwicklung des Vorgehensmodells

1.3 Einordnung in die Wirtschaftsinformatik

Wie einleitend erwähnt, beeinflussen kulturelle Besonderheiten auch Themen der WI. So ergab eine Studie mit Softwareprojektmanagern aus den Niederlanden, Singapur und Finnland, dass eine kulturspezifische Risikoneigung existieren kann, kritische Softwareprojekte zu halten statt abzubrechen (vgl. Keil et al. (2000)). Kulturspezifisch kann auch

die Tendenz sein, Probleme in Entwicklungsprojekten frühzeitig anzusprechen (vgl. Tan et al. (2003)). In einer Studie von KUMAR ET AL. tendierten dänische Testpersonen beim Entwurf von IKS zu einem stärkeren Personenbezug als kanadische Testpersonen, die im Vergleich technische Schwerpunkte setzten (vgl. Kumar et al. (1990)). Weitere Studien, die den Kultureinfluss auf Entwicklung, Verbreitung und Nutzung von IKS belegen, finden sich bei LEIDNER/KAYWORTH (Leidner/Kayworth (2006)).

Ein Vorgehensmodell zur Identifikation kultureller Unterschiede ist daher auch für Wirtschaftsinformatiker sinnvoll. Gehört dessen Entwicklung aber formal in ihren Aufgabenbereich? Dies ist im Folgenden zu zeigen.

Die WISSENSCHAFTLICHE KOMMISSION WIRTSCHAFTSINFORMATIK IM VERBAND DER HOCHSCHULLEHRER FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E. V. (WKWI) beschrieb das ‚Profil der Wirtschaftsinformatik‘ erstens über ihren Erkenntnis- und Gestaltungsgegenstand, zweitens über das Ziel ihrer Untersuchungen und drittens über ihre Mittel zum Erkenntnisgewinn (vgl. WKWI (1994), S. 80 f.). Eine für die WI relevante Fragestellung muss sich in dieses Profil einordnen lassen¹:

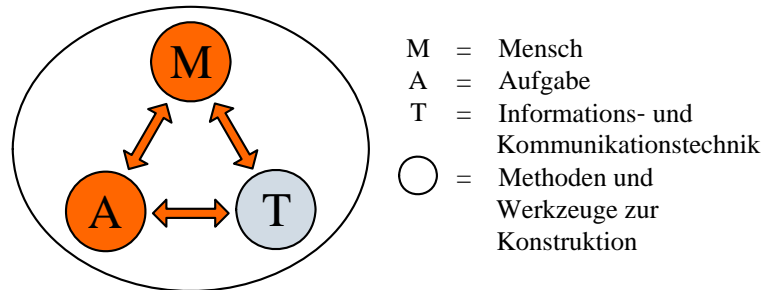
1. *Erkenntnis- und Gestaltungsgegenstand*: Gegenstand der WI sind Informations- und Kommunikationssysteme (IKS) in Wirtschaft und Verwaltung. IKS sind soziotechnische Systeme mit voneinander abhängigen menschlichen und maschinellen Komponenten. Diese Komponenten sind Aufgabenträger. (Vgl. WKWI (1994), S. 80)

Der Mensch als Teil der IKS ist also Gegenstand der WI. Dementsprechend liegt es „im Wesen integrierter IKS, dass ihre Gestalter einen souveränen Überblick über [...] das Verhalten von Menschen als Aufgabenträger und Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken“ haben (WKWI (1994), S. 81). Da Mensch und Kultur direkt zusammenhängen (siehe 2.2) ist auch ein Zusammenhang mit IKS plausibel.

Auf der angeführten Beschreibung von IKS basiert auch das Mensch-Aufgabe-Technik-Modell von HEINRICH. Dieser hebt die Aufgabe als IKS-Komponente hervor und betont die Bedeutung der Beziehungen zwischen den drei Elementen. Aufgaben gelten hier als „Problembereiche der verschiedenen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen“ (vgl. Heinrich et al. (2004), S. XIII). Den Einfluss von Kultur auf diese Disziplinen machen zahlreiche Veröffentlichungen deutlich. So bezweifeln etwa

¹ Das Profil wurde 1994 in der Zeitschrift ‚WIRTSCHAFTSINFORMATIK‘ veröffentlicht, dem gemeinsamen Organ der WKWI und der Gesellschaft für Informatik. Beide gelten als einzige nennenswerte Verbände der WI in Deutschland (vgl. König (2001), S. 507 ff.), sodass auf eine Diskussion weiterer Quellen verzichtet wird. Dass das ‚Profil‘ von 1994 nicht veraltet sondern für die WI grundlegend ist, zeigt z.B. der Vergleich mit HEINRICH (vgl. Heinrich et al. (2004), S. XIII).

CRAY/MALLORY die kulturübergreifende Gültigkeit US-amerikanischer Managementtheorien (vgl. Cray/Mallory (1998)). Dementsprechend ist nicht nur der Mensch, sondern auch die Aufgabe kulturspezifischer Bestandteil von IKS.



In Anlehnung an Heinrich et al. (2004), S. XIII.

Abbildung 1.2: IKS als Mensch-Aufgabe-Technik-System

Abbildung 1.2 macht am Mensch-Aufgabe-Technik-Modell deutlich, dass die Komponenten *Mensch* und *Aufgabe* sowie die Beziehungen *Mensch/Aufgabe*, *Mensch/Technik* und *Aufgabe/Technik* mit Kultur in Zusammenhang stehen.

2. *Untersuchungsziele:* Zu den Zielen der WI gehört nicht nur die Gewinnung von Theorien, Methoden, Werkzeugen und Erkenntnissen zu IKS, sondern auch die Schaffung von Methoden und Werkzeugen, die die IKS einer weiteren wissenschaftlichen Untersuchung zugänglich machen (vgl. WKWI (1994), S. 81).

Folglich müssen Methoden entwickelt werden, die das Verhalten und die Bedürfnisse von Menschen im Hinblick auf IKS verständlich machen. Eine solche Methode wird im Folgenden vorgestellt: Mit ihr kann erklärt werden, welche kulturellen Eigenheiten sich auf Mensch oder Aufgabe so auswirken, dass sie ein beliebiges IKS beeinflussen.

3. *Mittel zum Erkenntnisgewinn:* Um die genannten Ziele zu erreichen, wenden Wirtschaftsinformatiker „Methoden und Werkzeuge aus den Real-, Formal- und Ingenieurwissenschaften an und entwickeln diese weiter“ (WKWI (1994) 80 f.).

Im Folgenden werden zur Identifikation von Kulturunterschieden insbesondere sozialwissenschaftliche Methoden herangezogen und zu einem systematischen Vorgehen, d. h. einer Gesamtmethode, weiterentwickelt. Die Herausforderung liegt dabei in der Nutzbarmachung fachfremder, konzeptuell und terminologisch verschiedenartiger Ansätze gemäß den Ansprüchen der Wirtschaftsinformatik.

Die vorliegende Untersuchung stimmt also sowohl in ihrem Untersuchungsgegenstand als auch in Ziel und Methodik mit dem Profil der WI überein. Zur weiteren Einordnung

verwendet die WKWI eine Trennung in Beschreibungs-, Erklärungs-, Prognose- und Gestaltungsaufgabe.² Wie bereits gezeigt, kommt die im Folgenden vorgestellte Methode der Beschreibungs- und der Erklärungsaufgabe nach, indem sie Kulturunterschiede aufdeckt, dokumentiert und dadurch ein Verständnis kultureller Eigenheiten ermöglicht. Sie kann zur Prognose eines zukünftigen Systemverhaltens herangezogen werden und als Grundlage der Gestaltung von IKS dienen.

² Zur Definition der Aufgaben siehe Heinrich et al. (2004), S. 115, S. 237, S. 289, S. 516.

2 Erfassung von Kultur

2.1 Zentrale Fragen

Forscher unterschiedlicher Disziplinen³ haben sich mit dem Thema Kultur auseinander gesetzt und eine umfangreiche wissenschaftliche Diskussion angestoßen, die an dieser Stelle nicht komplett dargestellt werden kann. Stattdessen erfolgt eine Zusammenfassung von praxisrelevanten Themen. Folgende drei Fragen werden dazu aufgegriffen:

1. Was ist Kultur? Was ist Interkultur? Ergänzend wird der Begriff ‚Kulturerfassungsansatz‘ eingeführt.
2. Welche Probleme ergeben sich für Konzepte zur Kulturerfassung?
3. Was ist bei der Interpretation von Untersuchungsergebnissen zu beachten?

Diese Fragen werden in den folgenden Kapiteln diskutiert. Auf sie wird in den folgenden Kapiteln mehrfach Bezug genommen.

2.2 Definitionen: Kultur, Interkultur, Kulturerfassungsansatz

Was ist Kultur?

Für den Begriff ‚Kultur‘ finden sich in der Literatur zahlreiche Definitionen.⁴ Zwei weit verbreitete Ansätze werden vom Psychologen ALEXANDER THOMAS bzw. dem Anthropologen GEERT HOFSTEDE vertreten. Letzterer hat das Bild der Kultur als mentale Software geprägt: Kultur „ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet*“ (Hofstede (2006), S. 4). Kultur besteht für ihn aus Denk-, Fühl- und Handlungsmustern (vgl. Hofstede (2006), S. 2, S. 7 f.).

Nach THOMAS’ ist Kultur dagegen „ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. [...] Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft [...] tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft“ (Thomas (1993b), S. 380). Kultur kann also als Denk-, Fühl- und Handlungsmuster oder als Orientierungssystem verstanden werden. Dabei ist beiden Definitionen gemein, dass Kultur Denken, Handeln

³ In der vorliegenden Arbeit wird u. a. aus der Anthropologie, der Ethnologie, der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften zitiert.

⁴ Für einen Überblick siehe z.B. Houben (2002), S. 46 ff.

und Urteilen beeinflusst. Zudem kann sich der Begriff ‚Kultur‘ auf verschiedenste Gruppierungen beziehen und ist nicht auf Nationen oder Ethnien beschränkt. Innerhalb von Kulturen können sog. Subkulturen existieren.

Auch bei der Frage nach dem Entstehen von Kultur und ihren Bestandteilen gibt es unterschiedliche Positionen. Als Konsolidierung der Definitionen, die den im Folgenden verwendeten Ansätzen zugrunde liegen, soll an dieser Stelle gelten: *Kultur beeinflusst nicht nur den Menschen im Denken, Handeln und Urteilen, sie wird auch ihrerseits vom Menschen beeinflusst. Dabei gibt es sichtbare und unsichtbare Manifestationen von Kultur. Der Einfluss der Kultur auf den Menschen ist dabei in den der allgemeinen menschlichen Natur eingebettet und wird von individuellen Eigenschaften jedes Menschen eingegrenzt.* Abbildung 2.1 verdeutlicht den Zusammenhang. (Vgl. z. B. Bolten (1999b), S. 29 f.; Hofstede (2006), S. 7 ff.; Trommsdorff (1993), S. 107 f.; Reisch (1991), S. 74 f.; Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 27))

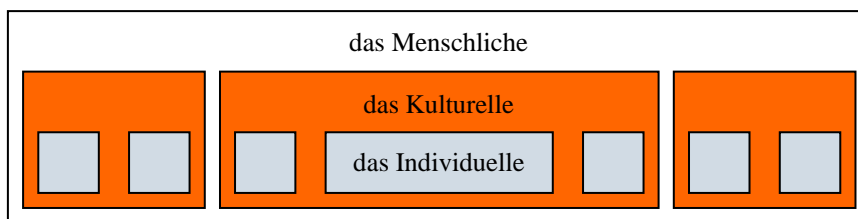


Abbildung 2.1: Das Menschliche, das Kulturelle und das Individuelle

Was ist Interkultur?

Was geschieht beim interkulturellen Kontakt? Irreführend ist die Vorstellung von zwei isolierten Welten, die aufeinander prallen oder sich lediglich tangieren (vgl. z. B. Bolten (1999b), S. 26; Thomas et al. (2003b), S. 239 ff.). Jeder Mensch agiert zwar auf seine eigene, kulturspezifische Weise, stimmt dabei sein Verhalten aber auf die Situation und sein Gegenüber ab, indem er interpretiert und reagiert. Das Verhalten des Anderen ist dabei durch die Fremdkultur motiviert. So werden alle Beteiligten durch beide Kulturen zugleich beeinflusst. THOMAS spricht daher von einer Überschneidungssituation. Durch *interkulturelle* Wechselbeziehungen sind die Beteiligten zudem Einflüssen ausgesetzt, die *intrakulturell* auf keiner Seite existieren. Ihr Denken, Handeln und Fühlen wird also neben Eigenkultur und Fremdkultur auch durch diese Wechselbeziehungen beeinflusst. Die Überschneidung der beiden Kulturen nennt THOMAS daher ‚das Interkulturelle‘ (vgl. Thomas (2005), S. 32 ff.). Abbildung 2.2 verdeutlicht den Zusammenhang.

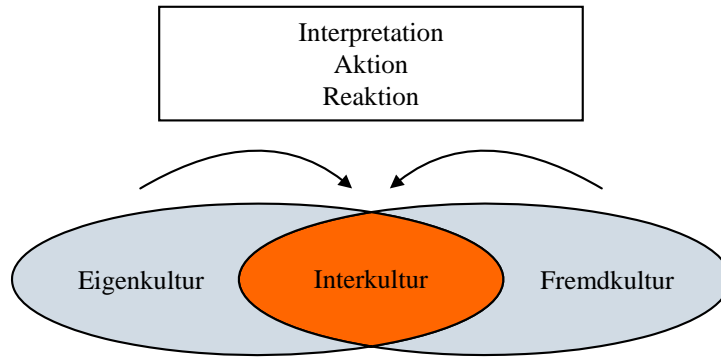


Abbildung 2.2: Interkultur in der Überschneidungssituation

Die interkulturelle Überschneidungssituation stellt den Einzelnen vor besondere Anforderungen. Für ihn ist das Denken, Handeln und Urteilen des Gegenübers nicht ohne Weiteres nachvollziehbar. Daher ist es wichtig, ein Verständnis für die Grundprinzipien der Fremdkultur zu entwickeln und sich ihre Fremdartigkeit bewusst zu machen (vgl. Knapp (1999), S. 21 f.). Kaum nützlich sind dagegen auswendig gelernte Listen von gesellschaftlichen Geboten und Verboten, da diese nicht in die Lage versetzen, flexibel auf neue Situationen zu reagieren⁵ (vgl. Bolten (2001), S. 128 f.).

Was sind Kulturerfassungsansätze?

Den Kulturerfassungsansätzen (KEA) zufolge kann Kultur über einzelne Merkmale beschrieben werden. Um deren kulturspezifische Ausprägungen „erkennbar und begreifbar“ zu machen, fällt den KEA „die Aufgabe der Identifikation, Erfassung und Erläuterung“ der Merkmale und Ausprägungen zu (Köppel (2002), S. 59). KEA können sich in den Methoden der Kulturanalyse unterscheiden. In Kapitel 3 werden zwei Klassen von KEA vorgestellt: Die einen verwenden die Bildung von Kulturdimensionen, die anderen die Identifikation von Kulturstandards. Auf weitere Methoden und Klassifikationsmöglichkeiten wird zugunsten der Übersichtlichkeit verzichtet.⁶

⁵ So erging es z. B. einem amerikanischen Geschäftsmann in Japan. Er hatte sich mit Hilfe einer Liste aus sog. ‚Dos & Don’ts‘, die in der Literatur zum internationalen Management weit verbreitet sind, auf seine Reise vorbereitet. Dieser Liste entnahm er unter anderem die enorme Bedeutung sog. ‚Meishi‘. Diese Visitenkarten seiner japanischen Gesprächspartner sollte er mit großer Wertschätzung behandeln. Der Amerikaner hielt sich daran, bis er während einer heiklen Verhandlungsphase nervös wurde und die Visitenkarte seines Gegenübers gedankenlos einzurollen begann. Die Verhandlungen wurden daraufhin sofort unterbrochen. Hätte er diese Sitte nicht nur erinnert, sondern das Prinzip dahinter verstanden und verinnerlicht, hätte er diese grobe Beleidigung möglicherweise vermieden. (Vgl. Trompenaars, S.195 f.)

⁶ Für weitere KEA sowie deren Klassifikation und Analyse siehe Köppel (2002).

2.3 Konzeptuelle Probleme

Die Vielzahl vorhandener Definitionen von Kultur weist schon darauf hin, dass es sich dabei um etwas schwer Fassbares handelt.⁷ Für praktisch verwertbare Aussagen sind jedoch Konzepte nötig, die einzelne oder interagierende Kulturen erfassbar machen. Welche Einschränkungen sind dabei zu beachten?

Jeder ist Kind seiner eigenen Kultur. Da dies auch auf den Forscher zutrifft, hängt die Wahl seiner Methoden, Blickwinkel, Schwerpunkte etc. von ihr ab und es folgt: „*Objektive* Kulturdarstellungen gibt es nicht“ (Bolten (2001), S. 128 f., Hervorhebung im Original).⁸ Sind an der Untersuchung Menschen verschiedener Kulturen beteiligt – was zutrifft, wenn eine fremde Kultur untersucht wird oder die Forschergruppe interkulturell ist – kann dies zudem zu Missverständnissen führen. Die *Subjektivität aller Beteiligten* muss daher jedem, der Kulturuntersuchungen anstellt oder interpretiert, bewusst sein. Es ist Aufgabe des Kulturerfassungsansatzes, unerwünschte Auswirkungen kulturbedingter Subjektivität möglichst stark einzuschränken.⁹

Zudem ist fraglich, ob eine Kultur überhaupt in Gänze untersucht werden kann. BOLTEN spricht von einem „Gegenstandsbereich [...] der in seiner Komplexität nicht erfassbar ist“ (Bolten (2001), S. 128 f.). Daher muss ein geeigneter Abstraktionsgrad gewählt und so ein *Informationsverlust* in Kauf genommen werden. Für die vorliegende Arbeit sind solche Ansätze zweckmäßig, die gerade hinreichend viele Informationen ergeben, um für den praktischen Einsatz aussagefähig zu sein.

Die Aussagefähigkeit führt zu einem dritten Problem: Wie lange gelten Erkenntnisse über Kulturen? Von HOFSTEDE stammt die Aussage, dass sich Kultur selbst reproduziere. Durch Sozialisation werde Kultur an nachfolgende Generationen weitergegeben. Statt grundlegender Werte würden dabei lediglich oberflächliche Praktiken verändert. (Vgl. Hofstede (2006), S. 10 ff.) Der Begriff des Kulturwandels ist dagegen z. B. in der Globalisierungsdebatte ein gängiges Schlagwort geworden. Eine *Dauerhaftigkeit* von Aussagen über eine Kultur muss daher in Frage gestellt und ggf. bereits im Konzept berücksichtigt werden.

⁷ Bereits 1952 sammelten KROEBER UND KLUCKHOHN 164 verschiedene Definitionen von Kultur und schätzten die Gesamtzahl auf ca. 300 (zitiert nach Soraya (1994), S. 16).

⁸ Dieser Argumentation schließen sich nicht alle Kulturforscher an. Vertreter der sog. ethischen Perspektive fordern, dass der Forscher einen Standpunkt außerhalb des Systems einnimmt und sich quasi seiner Kultur entledigt. Vertreter der sog. emischen Perspektive gehen davon aus, dass dies unmöglich ist und sich der Forscher daher auf eine Kultur beschränken muss, die er als Teil des Systems untersucht. Zur weiteren Diskussion siehe Helfrich (1993), S. 84 ff.; Köppel (2002), S. 32 ff.

⁹ Auffällig ist die Dominanz westlicher Forscher im Bereich der kulturellen Untersuchungen und Theorien. Auch die vorliegende Arbeit bezieht sich ausschließlich auf westliche Literatur und wurde aus westlicher Perspektive geschrieben.

Aus der Globalisierung ergibt sich ein viertes Problem.¹⁰ DEMORGON/MOLZ fügen der Frage nach der Dauerhaftigkeit die nach der *Eingrenzbarkeit* hinzu: „Ist es wissenschaftlich haltbar und praktisch hilfreich von *dauerhaften* Spezifika *eingrenzbarer* Populationen zu sprechen oder führen kultureller Wandel und interkultureller Austausch derartige Versuche ad absurdum?“ (Demorgon/Molz (1996), S. 43, Hervorhebung im Original). Gerade das häufig verwendete Konzept der Nationalkultur muss hinterfragt werden: Sind Ländergrenzen als Kulturgrenzen geeignet? Beispiele wie der Kurdenkonflikt oder der Kosovokrieg deuten darauf hin, dass kulturelle Identität eher auf Ethnien zurückgeht. Zudem scheint es grenzübergreifende Subkulturen zu geben, die von Geschlecht, Alter, Berufsgruppe etc. abhängen. Für die Bewertung von KEA ist daher wichtig, ob sie auf echte Kulturen statt auf künstliche Konstrukte anwendbar sind. Beachtet werden muss auch, ob die Ergebnisse durch Subkulturen verfälscht werden, die nicht Untersuchungsgegenstand sind.

Gemäß Abbildung 2.2 ist nicht nur die Eingrenzbarkeit, sondern auch die Interaktion zwischen Kulturen wichtig. Einige KEA leiten Erkenntnisse aus einem Vergleich zweier isoliert betrachteter Kulturen ab. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dabei wichtige *Wechselbeziehungen* vernachlässigt werden. So vertritt z. B. BOLTEN die Meinung, „daß die Ergebnisse eines – letztlich statischen – Vergleichs zweier Kulturen nicht ohne weiteres auf die dynamische Situation des Interaktionsprozesses zwischen Angehörigen dieser Kultur übertragen werden dürfen“ (Bolten (1999b), S. 26).

Diese fünf Probleme spielen bei jeder Kulturuntersuchung eine Rolle und müssen daher bei ihrer Durchführung, Bewertung und Interpretation berücksichtigt werden. Da sie nicht endgültig geklärt werden können, ist es nötig, sich je nach Situation und Zweck der Untersuchung zu positionieren: „Ziel ist es, darauf hinzuwirken, daß diese Wahl stets bewusst getroffen, argumentativ verteidigt und mit den anderen, ebenso möglichen Positionen [...] verknüpft wird“ (vgl. Demorgon/Molz (1996), S. 44 f.).

2.4 Interpretationsfehler

Bei der Interpretation von Untersuchungsergebnissen muss zunächst die in 2.3 erwähnte Subjektivität berücksichtigt werden, denn auch der Interpretierende wird von seiner eigenen Kultur beeinflusst. Es besteht die Gefahr des *Ethnozentrismus*, also der

¹⁰ Die Globalisierung führt zu zahlreichen weiteren Debatten. Was sind die ‚Kulturen der Zukunft‘? Führt die Globalisierung zu einer Nivellierung der Kulturen oder verschärft sie eher die Grenzen zwischen ihnen? Beck (1997) ist ein Standardwerk zur Globalisierung im Allgemeinen. BREIDENBACH/ZUKRIGL diskutieren in ihrem „Tanz der Kulturen“ die Rolle der Kultur in einer globalisierten Welt (vgl. Breidenbach/Zukrigl (2000)). In Robertson/Winter (2000) findet sich ein Überblick über die wissenschaftliche Debatte zu „Kulturwandel und Globalisierung“.

Neigung, mit den Maßstäben seiner eigenen Kultur eine fremde Kultur zu messen – obwohl es keine universellen „wissenschaftlichen Normen zur Einordnung der Denk-, Empfindungs- und Handlungsweisen“ von Kulturen gibt (Hofstede (2006), S. 6). Der Vergleich zwischen zwei Kulturen kann nicht wertend sein, denn dazu fehlt ein absolutes Kriterium.¹¹

Es wurde gezeigt, dass Abstraktion notwendig ist, um Kulturen zu erfassen. Kulturuntersuchungen bedienen sich daher in der Regel bewusst der Stereotypenbildung, denn „die Vielfalt der Welt ist nur erfassbar, indem wir Objekte kategorisieren“ (Heringer (2004), S. 200). Diese Kategorisierung dient aber nur der vorläufigen Vereinfachung. Wird bei der Interpretation darüber hinaus unterstellt, dass Menschen mit bestimmten gemeinsamen Eigenschaften in jeder Hinsicht homogen sind, werden heterogene Individuen fälschlich *homogenisiert* (vgl. Köppel (2002), S. 116; Bolten, S. 5).

Zuletzt besteht die Gefahr des *Kulturalismus*. Gemeint ist die Überbewertung kultureller Einflüsse. Nicht jedes Problem interkultureller Begegnung ist auf Kultur zurückzuführen. Weitere Gründe sind z. B. individuelle Eigenschaften gemäß Abbildung 2.1 oder situationsbedingte Faktoren wie z. B. falsches Projektmanagement. (Vgl. Köppel (2002), S. 11 f.) Kulturalismus kann dazu führen, dass diese Einflussfaktoren übersehen werden und daher ebenso schädlich sein, wie eine Nichtbeachtung von Kultur.

Zusammen mit den Anforderungen an das Konzept werden die drei Interpretationsfehler in Tabelle 2.1 zusammengefasst. Sie wurden als kritische Fragen formuliert, die bei der Bewertung und Interpretation von Kulturuntersuchungen berücksichtigt werden müssen.

Tabelle 2.1: Kritische Fragen zur Kulturerfassung

<p>Kritische Fragen zum Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Ergebnisse möglichst unabhängig von kulturbedingter <i>Subjektivität</i>? • Wird ein übermäßiger <i>Informationsverlust</i> bei der Kulturerfassung vermieden? • Wie <i>dauerhaft</i> sind die Ergebnisse bei einem kulturellen Wandel? • Wie <i>eingrenzbare</i> sind die zu untersuchenden Kulturen? • Werden <i>Wechselbeziehungen</i> zwischen Kulturen berücksichtigt?
<p>Kritische Fragen zur Interpretation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besteht die Gefahr eines <i>Ethnozentrismus</i>? • Werden heterogene Gruppen <i>homogenisiert</i>? • Werden nicht-kulturelle Einflüsse <i>kulturalistisch</i> bewertet?

¹¹ Dies entspricht der Forderung eines Kulturrelativismus. Dem zufolge werden Normen *innerhalb* einer Gesellschaft explizit nicht abgelehnt. Wenn es interkulturell zu einer Kollision von einander ausschließenden Normen kommt (vgl. Nicklas (1991), S. 137 f.), kann zwar keine überkulturelle Wertung erfolgen. Auch gemäß dem Kulturrelativismus ist es aber legitim, aus der *eigenen* Kultur heraus Partei zu ergreifen. Voraussetzung ist, dass „die Beteiligten die Gründe für die Unterschiede in den jeweiligen Standpunkten verstehen“ (Hofstede (2006), S. 7). Dieses Verständnis ist nur im fremdkulturellen Kontext möglich.

3 Methoden und Ansätze zur Kulturerfassung

3.1 Kulturerfassung mittels Kulturdimensionen

3.1.1 Kulturdimensionen

In der Kulturwissenschaft gilt eine Dimension als abstraktes Konstrukt, durch das mehrere Phänomene einer Kultur erklärt werden können (vgl. Hofstede (2006), S. 30). Die beschriebene Kultur besitzt je Dimension eine charakteristische Ausprägung auf einer Skala zwischen zwei extremen Polen. Ein Beispiel ist die Dimension ‚Synchrone oder sequenzielle Zeit‘: Mit ihr wird die Tendenz ausgedrückt, mehrere Dinge parallel oder nacheinander zu tun. Als Phänomen kann von ihr z. B. abhängen, wie stark Arbeitsabläufe strukturiert werden oder ob es in einer Kultur als unhöflich gilt, während einer Besprechung zu telefonieren.

Da von allgemeinen Dimensionen auf spezielle Phänomene einer Kultur geschlossen wird, handelt sich hierbei um ein deduktives Vorgehen. Dimensionale Ansätze wurden von mehreren Forschern vorgeschlagen. An dieser Stelle können jedoch nicht alle berücksichtigt werden.¹² Die beiden im Folgenden dargestellten Ansätze stammen von GEERT HOFSTEDE und FONS TROMPENAARS. Sie wurden ausgewählt, da sie vielfach genutzt werden und eine große Anzahl an Dimensionen liefern (vgl. Koepfel, S. 69 ff., S. 76 ff.). Diese Dimensionen sind in Tabelle 3.1 aufgelistet. Eine inhaltliche Kurzbeschreibung findet sich in Anhang A.¹³

3.1.2 Ausgewählte dimensionale Ansätze

HOFSTEDE stellte zunächst in den 1970er Jahren ein ‚4-D-Modell‘ auf. Etwa zehn Jahre später fügte er diesen vier Dimensionen eine fünfte hinzu. Sie wird hier nicht berücksichtigt, da Zweifel an ihrer Validität bestehen¹⁴ und sie z. T. bereits durch eine Trompenaars’sche Dimension abgedeckt wird. HOFSTEDES Dimensionen lagen zunächst keine theoretischen Überlegungen zugrunde. Er stieß vielmehr während der Auswertung einer Studie unter IBM-Mitarbeitern auf auffällige Korrelationen, die er erst im Nachhinein als Dimensionen identifizierte und theoretisch hinterlegte.¹⁵ (Vgl. Köpffel (2002), S. 69, S. 73) Zu den Dimensionen gibt HOFSTEDE typische Verhaltensmuster an,

¹² Für weitere dimensionale Ansätze siehe Köpffel (2002), S. 67 ff.

¹³ Da die Dimensionen in zahlreichen Veröffentlichungen interkultureller Forschung dargestellt werden, erfolgt an dieser Stelle keine detaillierte Beschreibung. Für weitere Details und Beispiele sei jeweils auf die Originalquellen (Trompenaars/Hampden-Turner (2006); Hofstede (2006)) verwiesen.

¹⁴ Zur Kritik an der fünften Dimension siehe z. B. Reimer (2005), S. 72 ff.

¹⁵ Er bezieht sich auf eine Theorie von INKELES/LEVINSON (1969) und nennt die Entdeckung einer passgenauen theoretischen Methode selbst „erstaunlich“ (vgl. Hofstede (2006), S. 28 f.).

wobei deren Ableitung unklar ist. Zudem ermittelte er für über 50 Länder und Regionen Ausprägungen jeder Dimension und bildete sie auf einer Verhältnisskala ab. Diese Länderpunktwerte werden mit dem Fragebogen ‚Values Survey Module‘ (VSM) ermittelt und basieren auf den Werten, d. h. ‚Values‘, der Befragten. So wird z. B. gefragt: „Inwieweit stimmen Sie [auf einer Skala von 1 – 5] folgenden Aussagen zu / nicht zu? Konkurrenz unter Beschäftigten schadet mehr, als sie nützt.“¹⁶

Tabelle 3.1: Gruppierete Kulturdimensionen

<p>Aussagen über Status, Hierarchie, Macht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Machtdistanz^(HO) • Errungenschaft / Zuschreibung^(TR) • Unsicherheitsvermeidung^(HO) • Selbstbestimmung / Fremdbestimmung^(TR) 	<p>Aussagen über die Bedeutung sozialer Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualismus / Kollektivismus^(HO, TR) • Universalismus / Partikularismus^(TR)
<p>Aussagen über Rationalität und Emotionalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maskulin / Feminin^(HO) • Spezifisch / Diffus^(TR) • Neutral / Emotional^(TR) 	<p>Aussagen über das Verständnis von Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergangenheits- / Gegenwarts- und Zukunftsorientierung^(TR) • Synchroner / sequenzieller Zeit^(TR)
<p>Legende: HO = Hofstede'sche Dimension, TR = Trompenaars'sche Dimension</p>	

TROMPENAARS dagegen „integriert in seinem Werk wissenschaftliche Theorien mit [...] Managementanleitungen“ (Köppel (2002), S. 77) und untermauert seine Aussagen empirisch durch Fragebögen. TROMPENAARS ist Unternehmensberater, seine Theorie fußt großteils auf Praxisberichten. Zwar ermittelt auch er Werte zu den Ausprägungen seiner Dimensionen, betont aber, dass sie lediglich seiner Theorie Gewicht verleihen statt von ‚ideological statisticians‘ überinterpretiert werden sollen. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 249, S. 245 ff.) Von den Ausprägungen abgeleitete Verhaltensmuster und -empfehlungen nehmen dementsprechend in seinem Werk einen größeren Raum ein, als die numerischen Werte, die bei HOFSTEDÉ im Mittelpunkt stehen. Zudem geht TROMPENAARS davon aus, dass eine Kultur gleichzeitig zu beiden Extremwerten tendieren kann (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 27). Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Theorien ist die Ermittlung der Punktwerte: Während HOFSTEDÉ die Werte, d. h. ‚Values‘, der Befragten zu erfassen versucht, fragt TROMPENAARS seine Testpersonen nach der bevorzugten Lösung von Dilemmasituationen. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass sich Kulturen insbesondere durch die Ansätze unterscheiden, nach denen ihre Mitglieder Grundprobleme jedes Menschen lösen (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 6).

¹⁶ Das VSM ist unter Hofstede (2008) einsehbar.

Da sich die Dimensionen von HOFSTEDE und TROMPENAARS z. T. überschneiden oder ergänzen, können sie gemäß Tabelle 3.1 thematisch zusammengefasst werden. Eine Gruppierung dient dem Überblick über die Kulturdimensionen.

3.1.3 Diskussion der dimensional Ansätze

Ein wesentlicher Vorteil der Kulturerfassung mittels Dimensionen ist ihre Einfachheit. Die dimensional KEA haben den wissenschaftlichen Dialog um Kultur, besonders auch in fachfremden Disziplinen, neu angestoßen. (Vgl. Köppel (2002), S. 71 f.) Auch die Praxis wurde auf KEA aufmerksam. So ergab eine Befragung im Jahr 2002 einen wachsenden Markt für interkulturelle Trainings. Von sieben befragten Trainern zog lediglich einer keine der genannten Dimensionen in seinen Seminaren heran. (Vgl. Köppel (2002), S. 136, S. 138 ff.)

Eine einfache Beschreibung ist zwar wünschenswert, verführt aber zu einer oberflächlichen Betrachtung eines komplexen Problems. Homogenisierung und Informationsverlust sind die Konsequenz (vgl. Bolten (1999b), S. 26). Dies liegt in der Natur eines Modells und trifft auf alle dimensional KEA zu, wurde aber besonders an HOFSTEDES Dimensionen kritisiert. Laut dieser Kritik kann eine begrenzte Anzahl von Dimensionen nur wenige Gesichtspunkte von Kulturen erfassen. Auch HOFSTEDE selbst stimmt dem zu und fordert auf, nach weiteren Dimensionen zu forschen.¹⁷ (Vgl. Hofstede (2002), S. 1356) Die Auflistung der aggregierten Dimensionen gemäß Tabelle 3.1 kommt dieser Forderung nach. Es bleibt dennoch ein hoher Abstraktionsgrad, der insbesondere durch die exogene Natur der Dimensionen verursacht wird. Exogene Konstrukte gehen als feste Größen in eine Untersuchung ein, statt sich als Resultat, also endogen, zu ergeben.

Insbesondere bei Untersuchungen von Kulturen, die der Heimatkultur der Forscher fern sind, könnte dies problematisch werden. Dimensionen aus einem Kulturkreis müssen in einem anderen keine Rolle spielen oder können angesichts eines Kulturwandels nicht mehr vorhanden sein. So ergab z. B. eine Studie, dass die Hofstede'sche Dimension ‚Unsicherheitsvermeidung‘ in Ostasien nicht existiert. Stattdessen wurde eine ‚konfuzianische Langzeit- / Kurzzeitorientierung‘ identifiziert, die es in westeuropäischen Ländern nicht gibt.¹⁸ (Vgl. Hofstede (2006), S. 37 ff.) Hier greift die kulturelle

¹⁷ 2008 veröffentlichte HOFSTEDE auf seiner Website eine aktualisierte Version des Fragebogens, mit dem die Länderpunktweite der Dimensionen erfasst werden. Dieses Values Survey Module 08 berücksichtigt zwei neue Dimensionen: ‚Indulgence versus Restraint‘ und ‚Monumentalism‘. Diese Erweiterung dürfte in den Kulturwissenschaften große Beachtung finden, konnte aber in der vorliegenden Arbeit noch nicht berücksichtigt werden. (Vgl. Hofstede (2008))

¹⁸ Hierbei handelt es sich um die erwähnte und hier vernachlässigte fünfte Hofstede'sche Dimension.

Subjektivität der Wissenschaftler: Erst in Zusammenarbeit mit einer Universität in Hongkong konnte HOFSTEDE diese ostasienspezifische Dimension begreifen.

Ein weiteres Problem der dimensionalen KEA ist die Vernachlässigung von Interaktionsbeziehungen. In 2.2 wurde anhand des Begriffs ‚Interkultur‘ deutlich, dass „die Ergebnisse eines – letztlich statischen – Vergleichs zweier Kulturen nicht ohne weiteres auf die dynamische Situation des Interaktionsprozesses zwischen Angehörigen dieser Kultur übertragen werden dürfen“ (Bolten (1999b), S. 26).

Speziell bei HOFSTEDE und TROMPENAARS wird zudem der Mangel an *theoretischem Konzept* bzw. an der Erläuterung einer Methodik stark kritisiert. Die Folge sei ein ‚Erklärungsvakuum‘, das keine schlüssige Ableitung von Handlungsempfehlungen zulasse. Diese müssten sich stattdessen auf Plausibilitätserklärungen stützen, die mehrfach angezweifelt werden (vgl. Köppel (2002), S. 72 f., S. 78). Den beiden Ansätzen liegt zudem das Konzept der *Nationalkultur* zugrunde, obwohl die Dimensionen auch Subkulturen charakterisieren könnten. Resultat ist daher die Veröffentlichung von nationalen Länderpunktwerten (vgl. z. B. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 33 f.; Hofstede (2006), S. 56).

3.1.4 Verwendbarkeit von Länderpunktwerten

Die Punktwerte werden bei HOFSTEDE durch standardisierte Fragebögen erhoben. Durch diese Technik kann eine kulturabhängige Fehlinterpretation nicht ausgeschlossen werden. Falls in zwei Kulturen eine Frage unterschiedlich gedeutet wird, sind die Antworten nicht vergleichbar (vgl. Reimer (2005), S. 45 ff.). Bei TROMPENAARS „fehlt eine Erläuterung der Methodik“, insbesondere zur Werteberechnung (Köppel (2002), S. 78). Auch hier ist daher deren Vergleichbarkeit fraglich. Ist sie nicht gegeben, ist insbesondere die Verwendung einer Verhältnisskala unzulässig.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Auswahl der Interviewpartner. HOFSTEDE befragte hauptsächlich IBM-Mitarbeiter. Er führt zwar an, dass gerade die Homogenität der Befragten ein Qualitätskriterium sei, denn da sie einander in jeder Hinsicht außer ihrer Nationalkultur ähneln, müssten die signifikanten Unterschiede auf letztere zurückzuführen sein (vgl. Hofstede (2006), S. 29). Dagegen kann eingewendet werden, dass es aufgrund der IBM-Unternehmenskultur nicht möglich ist, die Erkenntnisse auf Nationen zu projizieren. Die Stichprobe bestand zudem nur aus Entwicklungs-, Marketing- und Servicemitarbeitern und hatte einen geringen Frauenanteil, sodass die Ergebnisse nicht für die *Gesamtbevölkerung repräsentativ* sind. (Vgl. Köppel (2002), S. 73) Auch auf TROMPENAARS trifft das zu. Hier wurden nur Teilnehmer interkultureller Trainings

befragt, die also bereits für Kulturunterschiede sensibilisiert waren und zudem zu 75% aus Führungskräften bestanden (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 1).

Zudem wird bei HOFSTEDE im Speziellen das Alter der Werte kritisiert: Die erste grundlegende Erhebung der Daten fand von 1967 bis 1973 statt. In den folgenden Jahrzehnten wurden zwar weitere Untersuchungen durchgeführt, von denen mehrere die erste Erhebung stützten (vgl. Hofstede (2006), S. 31 ff.), sich dabei aber nicht auf alle Dimensionen oder Länder bezogen.

3.1.5 Zusammenfassung und Eignung für das Vorgehensmodell

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Vor- und Nachteile der dimensional KEA aufgezeigt. Erstere ergeben sich im intuitiven Zugang zu einer überschaubaren Anzahl von Dimensionen, mit denen der schwer fassbare Untersuchungsgegenstand Kultur konkretisiert werden kann. Diese eher abstrakten, aber auch grundlegenden Dimensionen sind hilfreich, um gemäß Kapitel 2.2 die Gründe von Kulturunterschieden verständlich zu machen, statt Unterschiede lediglich aufzulisten. Für das Vorgehensmodell eignen sich die dimensional KEA daher als erstes Element, durch das dem Anwender der Zugang zum Thema ‚Kulturunterschiede‘ ermöglicht wird.

Den Ansätzen fehlt jedoch ein stichhaltiger Gültigkeitsbeleg, da das theoretische Fundament und die empirischen Untersuchungen angezweifelt werden. Sie liefern zwar plausible Kulturdimensionen, die Erhebung von Messwerten zu diesen Dimensionen wird aber vielfach kritisch beurteilt. Punktwerte, die weder repräsentativ noch vergleichbar sind, sind für einen Kulturvergleich ungeeignet. Für diesen bietet es sich daher an, auf die Dimensionen der genannten KEA zurückzugreifen, ohne jedoch die mitgelieferten numerischen Werte zu verwenden.

Zu betonen ist auch der Informationsverlust aufgrund des hohen Abstraktionsgrades. Die Dimensionen sind mit einer Schablone vergleichbar: Exogen gegeben ist es zwar leicht, sie anzuwenden, durch das grobe Raster sind allerdings naturgemäß nicht alle Charakteristika einer Kultur erkennbar. Zudem kann es Kulturen geben, in denen nicht jede Dimension existiert, sodass die Schablone nicht passt. Für eine erste grundlegende Orientierung ist ein hoher Abstraktionsgrad jedoch zunächst wünschenswert.

Aufgrund der genannten Vorteile und Mängel können dimensionale KEA „als grundlegende Orientierung dienen, doch dürfen ihre Ergebnisse nicht überinterpretiert oder gar als allumfassende Darstellung einer Kultur angenommen werden“ (Köppel (2002), S. 118). Ausreichend können die dimensional KEA für die Identifizierung

von Kulturunterschieden also nicht sein. Nicht nur der Abstraktionsgrad, auch die Vernachlässigung von Interaktionsbeziehungen zwischen den Kulturen macht eine weiterführende Analyse erforderlich.

3.2 Kulturerfassung über Kulturstandards

3.2.1 Kulturstandards

Eine Alternative zu den dimensionalen KEA bietet das Konzept der Kulturstandards (KS), das vor allem der Psychologe ALEXANDER THOMAS vertritt. „Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden“ (Thomas (1996b), S. 112). Kulturstandards dienen also der Beurteilung eigenen und fremden Verhaltens.

Innerhalb einer Kultur kann die Ausprägung von KS in einem bestimmten Toleranzbereich variieren. Verhalten und Einstellungen außerhalb des Toleranzbereichs werden von der Gesellschaft abgelehnt und sanktioniert. So geben z. B. MARKOWSKY/THOMAS als deutschen KS ein im Vergleich zu Amerikanern ausgeprägtes Organisationsbedürfnis an (vgl. Markowsky/Thomas (1995), S. 85). Wie stark dieser Drang zur Organisation ist, kann sich dabei individuell oder gruppenspezifisch unterscheiden. Wer sich allerdings zu chaotisch und unstrukturiert verhält, übertritt eine ungeschriebene Regel der deutschen Gesellschaft und muss z. B. mit Ablehnung oder Ausgrenzung rechnen.

Neben dem Toleranzbereich kann sich auch die Bedeutung eines KS interkulturell unterscheiden oder in einzelnen Kulturen völlig fehlen. KS können auf verschiedenen Abstraktionsebenen definiert werden und somit auf allgemeinen Werten oder spezifischen Verhaltensvorschriften beruhen. (Vgl. Thomas (1996b), S. 112 f.)

Dem Individuum sind seine Kulturstandards intrakulturell nicht bewusst, da sie ihm nach erfolgreicher Sozialisation selbstverständlich scheinen. Erst im interkulturellen Kontakt wird der Einzelne mit fremden KS konfrontiert und so auch auf seine eigenen aufmerksam. Besonders offensichtlich werden die eigenen und fremden Standards, wenn sie zu Konflikten führen. Daher eignet sich eine Analyse solcher konflikthaften Interaktionssituationen, um Kulturstandards induktiv zu identifizieren. (Vgl. Thomas (1996b), S. 113, S. 116)

3.2.2 Identifikation von Kulturstandards

Die Methode der kritischen Situationsanalyse, englisch ‚Critical Incidents Technique‘ (CIT), wurde von JOHN C. FLANAGAN 1954 veröffentlicht (vgl. Flanagan (1954)). Sie dient der systematischen Sammlung von Beobachtungen menschlichen Verhaltens. Mit ‚Incident‘ wird jedes Ereignis bezeichnet, in dem eine abgeschlossene Handlung Schlussfolgerungen auf den Akteur zulässt. ‚Kritisch‘ ist das Ereignis, wenn einem Beobachter Zweck und Konsequenzen der Handlung klar sind. (Vgl. Flanagan (1954), S. 327) THOMAS schlägt für die Identifikation von KS folgenden Ablauf vor¹⁹ (siehe Abbildung 3.1):

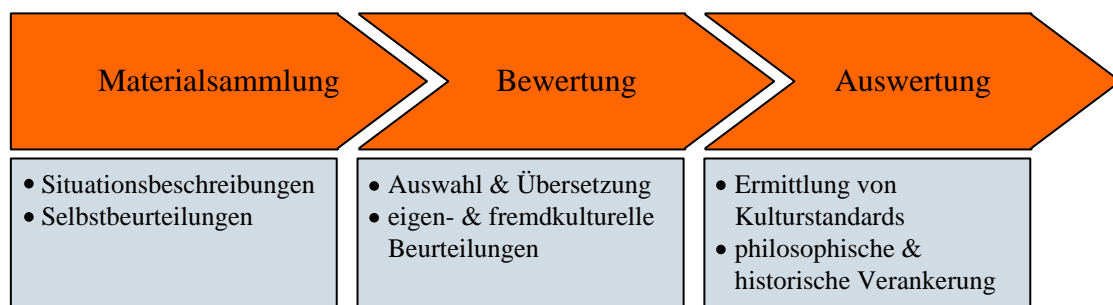


Abbildung 3.1: Identifikation von Kulturstandards

Im ersten Schritt werden Menschen aus zwei Kulturen nach konfliktgeladenen oder verwirrenden Begegnungssituationen befragt, in denen der ausländische Partner überraschend reagiert hat. Dahinter steht die Annahme, dass sich der Partner auf eine für ihn selbst normale Weise verhält, der Befragte dieses Verhalten aber aus seinem kulturellen Kontext nicht erklären kann – in diesem Fall sind gegensätzliche oder unbekannte KS aktiv. Nachdem die Situation sachlich beschrieben wurde, wird der Interviewpartner um einen eigenen Erklärungsansatz gebeten. (Vgl. Thomas (1996b), S. 118 f.)

Das so gesammelte Material wird nun transkribiert. Unklare, bruchstückhafte oder irrelevante Interviews werden herausgefiltert. Situationsbeschreibungen und Selbstbeurteilungen werden in die Muttersprachen beider Kulturen übersetzt. Nun folgt eine Expertenbefragung. In der jeweiligen Sprache wird das Material je einem Auslandsexperten beider Kulturen vorgelegt, der eine fremd- bzw. eigenkulturelle Beurteilung erstellt. (Vgl. Thomas (1996b), S. 120) Als Eigenkultur wird hier die Kultur des Beobachteten, mit Fremdkultur die des beobachtenden Interviewpartners bezeichnet.

Die drei Beurteilungen – Selbstbeurteilung, fremd- und eigenkulturelle Beurteilung – werden nun verglichen und mögliche situationsbestimmende Kulturstandards abgeleitet. Da dies für zahlreiche Interviews erfolgt, können mehrfach auftretende mögliche KS

¹⁹ Für Detailinformationen zur ursprünglichen CIT siehe Flanagan (1954).

identifiziert werden. Diese werden schließlich erneut Experten vorgelegt, die sie auf ihre Plausibilität prüfen und mit Erkenntnissen aus kulturphilosophischer, -historischer oder werteorientierter Forschung validieren. Damit ist die Identifikation beendet. (Vgl. Thomas (1996b), S. 121)

Die so ermittelten KS sind also „ein Produkt der wechselseitigen Erklärung und Identifizierung in interkulturellen Problemsituationen“ (Krewer (1996), S. 152). Die CIT ist dabei flexibel in einem bestimmten Rahmen einsetzbar und liefert Ergebnisse, die zu dieser spezifischen Situation passen. So können beispielsweise Mitarbeiter eines Unternehmens nach Vorfällen während der Arbeit befragt werden. Die anschließende Auswertung kann auf beliebig abstrakte KS abzielen, denn wie erwähnt können KS aus allgemeinen Werten oder spezifischen Verhaltensvorschriften bestehen.

3.2.3 Verwendung von Kulturstandards aus vorliegenden Studien

In verschiedenen Studien wurden Kulturstandards für zahlreiche Länder identifiziert und diskutiert. Zu nennen ist z. B. das Forschungsprojekt ‚Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen‘ (vgl. Thomas (1996b)). Schon am Titel des Projektes ist ersichtlich, dass identifizierte KS nur in einem bestimmten Kontext gültig sind. Jeder KS wird durch die Interaktion zwischen Kulturen aufgedeckt und ist somit *relativ* zur beobachtenden Kultur zu verstehen. So wird z. B. zur Vorbereitung amerikanischer Gaststudenten der deutsche KS ‚Geschlechtsrollendifferenzierung‘ angeführt, denn Interviews mit Amerikanern und Deutschen ergaben ein (relativ) striktes Rollenverständnis der Deutschen (vgl. Markowsky/Thomas (1995), S. 128 f.). Dagegen hätten Interviews z. B. mit Syrern und Deutschen kaum zu diesem Ergebnis geführt. Zudem werden i. d. R. bestimmte Handlungsfelder wie das internationale Management oder ein Schüleraustausch untersucht. Auch Subkulturen sind zu beachten. „So ist es mehr als fraglich, ob Touristen, Entwicklungshelfer, Migranten oder Geschäftsleute [...] jeweils die gleichen Problemsituationen und Problemzuschreibungen erleben“ (Krewer (1996), S. 153).

An den dimensionalen KEA wurde kritisiert, dass sie keine Schlüsse darauf ermöglichen, wie sich die Kulturen im Kontakt miteinander verhalten. Das Kulturstandardkonzept berücksichtigt dagegen die Interkultur gemäß Abbildung 2.2. Dies ist zwar wünschenswert, schränkt allerdings die Übertragbarkeit weiter ein. „Ausgangspunkt [...] ist also immer das Bewusstsein, einem Vertreter einer anderen kulturellen Gruppe gegenüber zu stehen“ (Krewer (1996), S. 156). Schlüsse auf *intra*kulturelles Verhalten der untersuchten Kulturen sind kaum möglich, da die

Menschen, die an den erfassten interkulturellen Begegnungssituationen beteiligt waren, sich dieser Ausnahmesituation bewusst sind. Auch Vorurteile und Kulturalismus können ihr Verhalten beeinflussen.

Trotz zahlreicher Veröffentlichungen, die Mitglieder einer bestimmten Kultur auf die Arbeit in einer anderen vorbereiten sollen²⁰, ist das Kulturstandardkonzept daher nicht geeignet, einen Katalog von Standards zu liefern, wie es etwa HOFSTEDE mit den Länderpunktwerten anstrebt. Verständlich ist daher BERND KREWERS „Plädoyer für eine Dynamisierung des Konzeptes Kulturstandard, die weniger auf das Resultat als auf den Prozeß der Konstruktion fokussiert“ (Krewer (1996), S. 159).

3.2.4 Diskussion des Kulturstandardansatzes

Es wurde gezeigt, dass die CIT eine flexible Methode ist, die auf spezifische Situationen passende Ergebnisse liefert. Sie ermöglicht detaillierte Erkenntnisse über die zu untersuchende Interaktionssituation. Dieser Situationsbezug hat zwar auch Nachteile, allerdings ist die Möglichkeit, sich vom Nationalkonzept zu lösen und das ‚Interkulturelle‘ nach Abbildung 2.2 einzubeziehen, positiv hervorzuheben.

Die mangelnde *Generalisierbarkeit* der KS über den untersuchten Rahmen hinaus wurde im vorangehenden Abschnitt bereits erläutert (vgl. Krewer (1996), S. 152 ff.; Reisch (1991), S. 79 f.). Dementsprechend sind stets eigene Untersuchungen notwendig.

Zudem muss die *Korrektheit* der CIT hinterfragt werden. Nicht alle Problemsituationen resultieren aus Kulturunterschieden. Statt kultureller Charakteristika können, gemäß Abbildung 2.1, auch individuelle Eigenheiten zum Tragen kommen. Persönliche Ziele, Interessensgegensätze, Abhängigkeit oder Abneigung sind nur einige Beispiele. Es besteht also die in 2.4 angeführte Gefahr des Kulturalismus. Weitere verfälschende Einflüsse können durch situative Einwirkungen von außen, wie Stress oder Zeitdruck, entstehen (vgl. Krewer (1996), S. 152 ff.). Diese statistisch zufälligen Fehler sind unvermeidlich und können durch die Größe der Stichprobe sowie ein standardisiertes Bewertungsverfahren eingegrenzt werden. Bei der CIT ist es Aufgabe der Experten, die Bewertung durchzuführen. Von deren Expertenwissen hängt ab, ob falsche KS identifiziert oder wichtige KS nicht erkannt werden.

Im Hinblick auf die Korrektheit muss zudem die erwähnte kulturelle Subjektivität diskutiert werden. Die Teilnehmer der Studie beeinflussen die Untersuchungsergebnisse

²⁰ Für die Praxis wurden konkrete KS z. B. in der Reihe ‚Handlungskompetenz im Ausland‘ erläutert (siehe z. B. ‚Beruflich in China‘, Thomas/Schenk (2001)).

direkt. Für deren Subjektivität ist die KS-Analyse also anfällig. Für das Eingangsmaterial, also die protokollierten CIs, ist kulturelle Subjektivität allerdings von Vorteil, da die Situationen so erfasst werden müssen, wie sie von den Beteiligten kulturspezifisch erlebt werden. Andernfalls wäre keine Ableitung von KS möglich. Nachteilig ist dagegen eine subjektive Aus- und Bewertung des Materials. Durch die Subjektivität der Selektierenden und Experten werden die Ergebnisse verfälscht. Ein möglichst standardisiertes Vorgehen oder der Einsatz von Konzepten der empirischen Forschung können diesen Einfluss einschränken. Dazu wird die Delphi-Methode in Kapitel 3.3 vorgestellt.

Zuletzt ist der *Informationsgehalt* der identifizierten KS zu diskutieren. Wie erklärt wurde, resultieren nicht alle Problemsituationen aus Kulturunterschieden, aber es führen auch nicht alle Kulturunterschiede zu Problemen. Mit der CIT werden daher nur die KS erfasst, die einerseits in den fraglichen Situationen handlungsbestimmend sind und andererseits nicht in beiden Kulturen übereinstimmen (vgl. Harnisch (1996), S. 140). Kulturen können also weder durch Dimensionen noch durch Standards in Gänze erfasst werden. Aufgrund der Flexibilität der CIT werden aber – eine korrekte Identifizierung vorausgesetzt – genau die Standards benannt, die für den Untersuchungszweck relevant sind. Es ergibt sich daher ein optimales Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Von Vorteil ist hierbei, dass die Standards als Konstrukt endogen sind, d. h. erst während der Identifikation formuliert werden. Im Gegensatz zu den Dimensionen stellen KS kein starres, exogenes Muster dar, das ein Forscher aus seiner kulturspezifischen Sicht heraus aufgestellt hat. Auch die KS dürfen allerdings nicht überinterpretiert werden. Aufgrund der Standards kann das Verhalten Einzelner nicht sicher vorausgesagt werden, denn KS sind als Richtlinie zu verstehen und gelten daher nicht immer (vgl. Krewer (1996), S. 158 f.). Individuelle Präferenzen können zu Situationen führen, in denen sich Mitglieder einer Kultur nicht standardkonform verhalten. Zudem sind Kulturwandel und Homogenisierung zu beachten (vgl. Bolten (2001), S. 128 ff.).

3.2.5 Zusammenfassung und Eignung für das Vorgehensmodell

Die Stärke des Erfassungsansatzes mittels KS liegt in seiner flexiblen Anwendung, die sich auf beliebig eingegrenzte Personengruppen in beliebigem Rahmen bezieht und beliebig detaillierte Ergebnisse liefert. Dabei werden Kulturen im interkulturellen Kontakt untersucht und Wechselbeziehungen berücksichtigt. Da in 3.1 festgestellt wurde, dass die dimensional KEA eine intrakulturelle Sicht vermitteln, für eine Detailanalyse ungeeignet sind und konkrete Handlungsempfehlungen nicht fundiert

abgeleitet werden können, bietet sich eine weiterführende Analyse mit dem Kulturstandardkonzept an.

Da KS nicht der Literatur entnommen werden können, muss ihre Identifikation Teil des Vorgehensmodells sein. Die Korrektheit der Ergebnisse wird allerdings besonders durch zwei Faktoren gefährdet: Sie können erstens durch situative oder individuelle Einflüsse verfälscht werden und hängen zweitens von Wissen und Objektivität der Experten ab. Im Folgenden wird daher eine Methode eingeführt, die zwar nicht direkt der Kulturerfassung dient, aber zur Verbesserung von Expertenbefragungen herangezogen werden kann.

3.3 Die Delphi-Methode

Um die Güte von Expertenbefragungen zu steigern, können mehrere Experten befragt werden. Weichen deren Meinungen voneinander ab, muss ein Weg gefunden werden, um eine möglichst korrekte Aussage abzuleiten. Dazu eignet sich die Delphi-Methode.²¹ Sie dient der Entscheidung bei Unsicherheit. Klassische Einsatzfelder sind daher z. B. Voraussagen technologischer Entwicklung oder wirtschaftspolitische Analysen (vgl. Häder/Häder (2000b), S. 13 f.). Die Methode besteht daraus, „in mehreren Wellen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und in diesen Prozess ein anonymes Feed-back einzuschalten“ (Häder/Häder (2000b), S. 12, Schreibweise im Original).

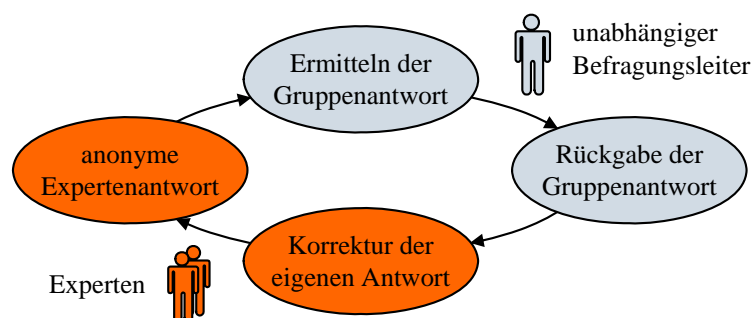


Abbildung 3.2: Delphi-Methode

Abbildung 3.2 zeigt den Ablauf. Zunächst werden Experten einzeln, anonym und standardisiert befragt. Von einer unabhängigen Person wird eine statistische Gruppenantwort ermittelt. Diese wird den Teilnehmern vorgelegt, damit sie ihr erstes Urteil revidieren. Damit endet die erste Runde und beliebig viele weitere Befragungen schließen sich an, bis ein Konsens gefunden oder ein Abbruchkriterium erreicht wurde.

²¹ Für Fallstudien und eine kritische Diskussion der Delphi-Methode siehe z. B. Häder/Häder (2000a).

Solche Kriterien können eine maximale Rundenanzahl oder ein verminderter Dissens in einem vordefinierten Toleranzbereich sein. (Vgl. Häder/Häder (2000b), S. 15 f.)

Die Methode basiert auf der These, dass sich Experten mit korrekter Antwort ihrer Einschätzung sicher fühlen und diese daher nicht verändern, während unsichere Experten einer Fehleinschätzung unterliegen und diese anpassen (vgl. Häder/Häder (2000b), S. 25 f.). Da dies nicht zwangsläufig der Fall ist, kann durch die Methode zwar eine Verbesserung erreicht, aber keine korrekte Antwort garantiert werden.

Eine wichtige Eigenschaft der Delphi-Methode ist die Anonymität der Befragung. Im Gegensatz zu Gruppendiskussionen oder offenen Gutachten droht den Experten kein Prestigeverlust. So können sie Fehleinschätzungen ohne Gesichtsverlust korrigieren. Zudem wird eine Meinungsführerschaft von dominanten Personen verhindert. (Vgl. Häder/Häder (2000b), S. 17)

Für die Untersuchung von Kulturunterschieden werden zwei Expertentypen benötigt, die jeweils dem einen Kulturkreis entstammen und den anderen sehr gut kennen²². Das gewährleistet einerseits, dass in die Kulturstandardanalyse eigen- und fremdkulturelle Beurteilungen einfließen (siehe Abbildung 3.1). Andererseits werden interkulturelle Missverständnisse und kulturspezifische Subjektivität verringert. Als Auswahlkriterien für die Experten können sich z. B. Art und Dauer des Kontaktes mit der Fremdkultur eignen. Zudem können aus taktischen Gründen Entscheidungsträger integriert werden, damit diese sich mit den Ergebnissen identifizieren und daher abgeleitete Folgeprojekte unterstützen (vgl. Häder/Häder (2000b), S. 18).

3.4 Zusammenfassung

In Kapitel 3 wurden zwei Typen von KEA vorgestellt und auf ihre Eignung für das Vorgehensmodell geprüft. Zudem wurde die Delphi-Methode zur Verbesserung der KS-Analyse eingeführt. Die Diskussion der KEA in den Kapiteln 3.1.3 und 3.2.4 ergab unterschiedliche Stärken, aber auch Schwächen (vgl. auch Tabelle B.1 im Anhang). Daher wurde keine Methode gefunden, mit der Kulturen uneingeschränkt erfasst werden können. Gravierende Mängel an vorhandenen Länderpunktwerten und der situationspezifische Charakter von KS machen zudem eine Verwendung bereits vorhandener Dimensionswerte bzw. Standards nicht haltbar.

In Kapitel 3.2.5 wurde deutlich, dass die KS-Analyse die dimensionale Analyse geeignet ergänzt. Das deduktive Vorgehen der dimensional Analyse, das ein

²² Für Expertenauswahl und -anzahl siehe z. B. Häder/Häder (2000b), S. 18 f.

Verständnis grundlegender intrakultureller Charakteristika von Kulturen ermöglicht, kann folglich durch eine Kulturstandardanalyse ergänzt werden, die induktiv spezielle Erkenntnisse vermittelt und dabei Rahmenbedingungen wie Interkultur oder Arbeitssituation einbezieht. Dabei ist eine Verbindung von KS-Analyse und Delphi-Methode möglich.

4 Vorgehensmodell zur Identifikation von Kulturunterschieden

4.1 Wahl der Methoden

Nachdem die Grundlagen für Kulturuntersuchungen gelegt und ausgewählte KEA diskutiert wurden, wird das Vorgehensmodell aufgestellt. Es besteht aus vier Phasen gemäß Abbildung 4.1. In Phase 1 werden zunächst Basisinformationen zum jeweiligen Rahmen der Kulturuntersuchung erfasst. Sie fließen in alle folgenden Schritte mit ein. Die Kulturuntersuchung im engeren Sinn erfolgt mittels dimensionaler und KS-Analyse in Phase 2 und 3. Schließlich werden deren Ergebnisse in Phase 4 ausgewertet.

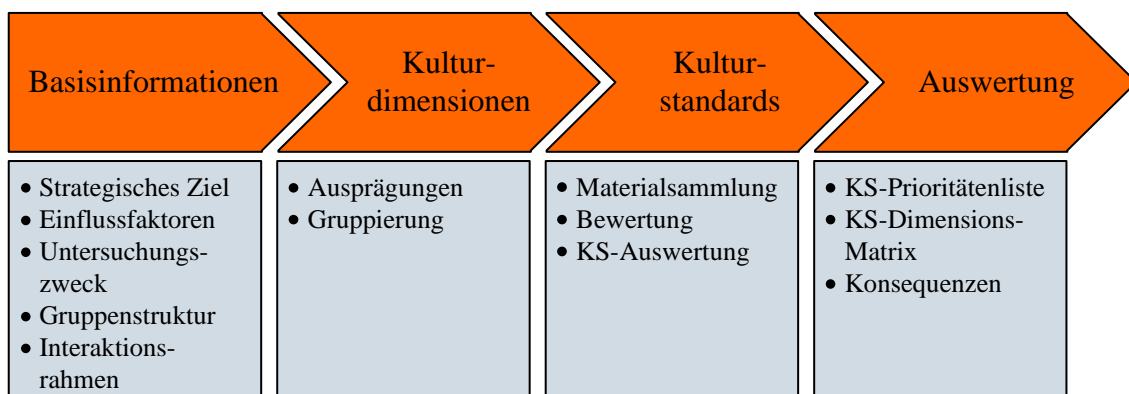


Abbildung 4.1: Vorgehensmodell zur Untersuchung von Kulturunterschieden

Details zu den angeführten Phasen werden in Kapitel 4.2 ausgeführt. Ihrer Gestaltung liegen folgende Überlegungen zugrunde:

1. Integration zweier dimensionaler Ansätze

In Phase 2 werden HOFSTEDES und TROMPENAARS' Dimensionen gemäß Tabelle 3.1 zu einem aggregierten Kulturdimensionsmodell zusammengefasst. Damit wird der in 3.1.3 bemängelte Informationsverlust vermindert, ohne die Methodik der dimensionalen Ansätze zu verkomplizieren.

2. Verbindung von dimensionaler Analyse und Kulturstandardanalyse

Kapitel 3 ergab, dass sich die dimensionalen Ansätze und der Kulturstandardansatz geeignet ergänzen. Daher wird die dimensionale Analyse mit einer KS-Analyse verbunden.

3. Strategische Ausrichtung der Kulturuntersuchung

Einleitend wurde der angestrebte Praxisbezug des Vorgehensmodells betont. Es ist davon auszugehen, dass die Kulturuntersuchung in der Praxis einem kontextabhängigen

strategischen Ziel dient. Der Analyse der Kulturunterschiede in den Phasen 2 und 3 geht daher eine Erfassung von Basisinformationen mit strategischer Relevanz voraus. An diesen werden alle folgenden Schritte, insbesondere die Auswertung der Ergebnisse in Phase 4, ausgerichtet.

4. Modifikation der Ansätze im Hinblick auf die benötigten Ressourcen

Gemäß dem eingangs formulierten Ziel der vorliegenden Arbeit soll die entwickelte Methode ressourcenschonend sein. Zu diesem Zweck werden die verwendeten Ansätze modifiziert, wenn eine Vereinfachung möglich ist.

5. Verbesserung der Expertenbefragung durch die Delphi-Methode

Gemäß Kapitel 3.3 kann die Fehleranfälligkeit einer Expertenbefragung durch die Delphi-Methode vermindert werden. Diese wird daher bei jeder Konsultation von Experten herangezogen.

4.2 Phasen des Vorgehensmodells

4.2.1 Erfassen der Basisinformationen

Im ersten Schritt des Vorgehens müssen grundlegende Fragen geklärt werden, um eine strukturierte, zweckmäßige Untersuchung zu ermöglichen. Zu definieren sind:

1. ein strategisches, also der Kulturuntersuchung übergeordnetes Ziel, z. B. ‚Einführung eines Wissensmanagementsystems in einem internationalen Konzern‘ oder ‚Steigerung der Arbeitseffektivität in Projekt A‘,
2. Faktoren mit besonderem Einfluss auf die Zielerreichung, z. B. ‚Wissenstransferbereitschaft der Mitarbeiter‘ im Hinblick auf das Wissensmanagementsystem,
3. der Zweck der Kulturanalyse im Hinblick auf das übergeordnete Ziel, z. B. ‚die Notwendigkeit der Erfassung kulturspezifischer Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem für japanische und amerikanische Belegschaft‘,
4. die Struktur der beiden zu untersuchenden Kulturen, ggf. Subkulturen,
5. der Interaktionsrahmen.

Sofern Subkulturen identifiziert wurden, müssen diese in alle folgenden Stichproben einbezogen werden. Alternativ können sie in getrennte Untersuchungsgruppen aufgeteilt werden. So kann es je nach Untersuchungszweck und Kontext zweckmäßig sein, z. B.

Softwareentwickler und Sachbearbeiter getrennt zu behandeln. An dieser Stelle wird jedoch vom Standardfall ausgegangen, in dem nur zwei Kulturen berücksichtigt werden. Wurden mehrere Untersuchungsgruppen definiert, erfolgt die Analyse analog.

4.2.2 Analyse der Kulturdimensionen

Im zweiten Schritt wird untersucht, in welchen Dimensionen sich die einzelnen (Sub-)Kulturen am meisten unterscheiden. Dazu müssen die Ausprägungen beider Kulturen je Dimension erfasst und anschließend gruppiert werden. Die Erfassung kann mit qualitativen oder quantitativen Methoden erfolgen. HOFSTEDES VSM-Studie ist ein Beispiel für letztere. Die Entwicklung eines ähnlichen Fragebogens ist allerdings kompliziert (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 253 ff.), sodass an dieser Stelle eine qualitative Expertenbefragung bevorzugt wird. Durch sie werden weniger Ressourcen verbraucht, da die Experten bereits für die KS-Analyse konsultiert werden und weniger Teilnehmer als für quantitative Untersuchungen nötig sind. In Anhang C findet sich ein fiktives Beispiel zur Analyse der Kulturdimensionen.

Ableitung der Ausprägungen

Den Experten wird eine Beschreibung der Dimensionen gemäß Anhang A sowie die Beschreibung der (Sub-)Kulturen aus Phase 1 vorgelegt. Sie werden gebeten, je Kultur und Dimension eine Ausprägung anzugeben. Diese entspricht dabei einer von vier ordinalen Kategorien, wobei je zwei zu einem Extremwert tendieren. Zur Ermittlung der Gruppenantwort eignet sich der Median. Ein Mittelwert ist dagegen bei ordinalen Merkmalen unzulässig. Als Beispiel dient die Dimension ‚Neutral/Emotional‘: (1) eindeutig neutral, (2) eher neutral, (3) eher emotional, (4) eindeutig emotional.

Diese Einteilung ist vorteilhaft, da, anders als im VSM, bei einer geraden Anzahl von Kategorien keine Indifferenz ausgedrückt werden kann. Zudem können sowohl bipolare Dimensionen nach HOFSTEDE als auch zwei gleichzeitig mögliche Ausprägungen nach TROMPENAARS abgebildet werden.

Gruppierung der Dimensionen

Bei der Gruppierung der Dimensionen ist entscheidend, wie sehr ihre Ausprägungen voneinander abweichen. Dimensionen, in denen die Kulturen zum selben Extremwert tendieren, können im Folgenden vernachlässigt werden, da hier keine divergierende

Weltanschauung zugrunde liegt (Kategorien 1/2 und 3/4). Ausprägungen zu unterschiedlichen Polen deuten dagegen auf konträre Werte oder Überzeugungen und damit auf Konfliktpotenzial hin. Fraglich ist hier die relative Distanz zueinander. Für eine Übersicht können die Dimensionen in ein Diagramm gemäß Abbildung 4.2 eingetragen werden. Der Verdeutlichung dient das genannte Beispiel in Anhang C.

Es ergeben sich die folgenden drei Gruppen:

- Gruppe A: Dimensionen mit kleinen aber grundlegenden Unterschieden (Kategorien 2/3),
- Gruppe B: Dimensionen mit großen Unterschieden (Kategorien 1/3, 2/4),
- Gruppe C: Dimensionen mit gravierenden Unterschieden (Kategorien 1/4).

Wie erklärt wurde, bleiben die übrigen Dimensionen unberücksichtigt.

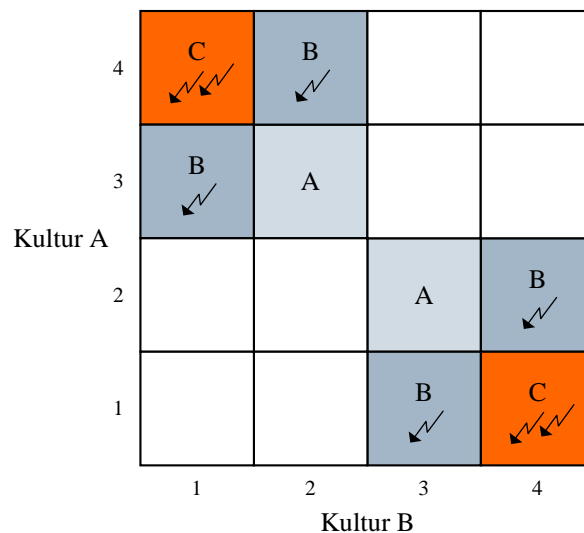


Abbildung 4.2: Diagramm zur Gruppierung von Kulturdimensionen

Von der Gruppierung kann nicht zwangsläufig auf Konflikte, sondern nur auf Unterschiede geschlossen werden. Möglicherweise haben bestimmte Unterschiede in der Interaktion positive Effekte oder rufen zwar Verwunderung aber keine Probleme hervor. Zudem können z. B. A-Dimensionen größere Konflikte verursachen als C-Dimensionen, wenn sich erstere im Kontext stärker auswirken als letztere.

4.2.3 Identifikation kritischer Kulturstandards

Materialsammlung

Für die Interviews zur Erfassung der CIs ist auf eine geeignete Stichprobe und die Gestaltung der Interviews zu achten.

Die Stichprobe muss repräsentativ sein. THOMAS empfiehlt zudem, bevorzugt Menschen auszuwählen, die seit drei bis vier Monaten im Ausland leben oder ähnlich mit der Fremdkultur konfrontiert werden und z. B. durch ihre berufliche Situation unter einem Interaktionszwang stehen (vgl. Thomas (1996b), S. 118 f.). In dieser Phase ist einerseits die erste Begeisterung für die Fremdkultur abgeklungen, andererseits wurde noch kein tiefes Verständnis für sie entwickelt (vgl. auch Hofstede (2006), S. 444 ff.). So werden potenzielle Konfliktsituationen weder durch ungewöhnliche Euphorie noch durch bereits individuell entwickelte Erklärungsmuster überdeckt.

Während der Interviews können Missverständnisse vermieden werden, wenn die Gesprächspartner derselben Kultur entstammen und dieselbe Sprache sprechen. Auch ein jeweils typischer Interviewverlauf mit kulturspezifischer Frageweise ist von Vorteil. (Vgl. Thomas (1996b) S. 120) Für eine Vergleichbarkeit der CIs ist es andererseits wichtig, dass sie auf standardisierten Fragen beruhen, damit die Ergebnisse nicht durch unterschiedliche Interviewtechniken verfälscht werden (siehe z. B. Bortz/Döring (2006), S. 246 ff.). Um sowohl der Forderung nach standardisierten Fragen als auch nach kulturspezifischer Durchführung zu entsprechen, ist ein halbstandardisiertes Interview (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 238 f.) geeignet.

Ein in der Wirtschaftsinformatik häufiger Sonderfall liegt vor, wenn die untersuchten Kulturen nicht direkt, sondern z. B. als Entwickler- und Benutzergruppen indirekt miteinander interagieren. Die ursprüngliche KS-Analyse ist dann nicht anwendbar, da sie auf Interviews über Interaktionssituationen basiert. Stattdessen müssen die Befragten Probleme im Kontakt mit der fraglichen Mensch-Technik-Schnittstelle beschreiben. Hintergrund ist die Annahme, dass auch hier Kulturen interagieren: Die des Befragten und eine, die sich im Design der Schnittstelle bzw. im Technikartefakt widerspiegelt.²³ Die anschließende Gewinnung der KS folgt dem Regelfall.

²³ Diese Annahme wird durch Studien gestützt, die belegen, dass Akzeptanz von IT davon abhängt, ob kulturspezifische Werte der potenziellen Nutzer, wie Religion oder der Stellenwert von Familie und Geschlechterrollen, auch in die IT eingebettet sind (vgl. z. B. Loch et al. (2003); Hill et al. (1998)).

Materialbewertung

Nach Selektion aller unbrauchbaren Interviews werden die verbliebenen CIs übersetzt. Identische oder sehr ähnliche Ereignisse werden gruppiert. So können sie den Experten zu einer effizienten Bearbeitung vorgelegt werden. Anders als in Kapitel 3.2.2 werden keine Einzelbewertungen von verschiedenen Experten eingeholt, die anschließend kompliziert verglichen werden müssen. Stattdessen erarbeiten zwei nach Kulturzugehörigkeit getrennte Delphi-Gruppen zu jedem CI eine konsensgetragene Bewertung. Damit liegt pro CI eine Beurteilung aus eigen- und eine aus fremdkultureller Sicht vor.

Ableitung von Kulturstandards

Zur anschließenden Auswertung werden die Beurteilungen erneut selektiert. CIs, die nach Expertenmeinung nicht auf Kulturunterschiede zurückzuführen sind, werden ausgefiltert, die übrigen thematisch gruppiert. Es folgt je CI eine Analyse beider Urteile. Haben Kulturstandards den Konflikt verursacht, muss der eigenkulturellen Bewertung zu entnehmen sein, dass der Akteur aus Sicht seiner Kultur korrekt gehandelt hat. Die Richtlinie, die seine Handlungsweise legitimiert oder erfordert, ist dann der KS. Die zweite Bewertung gibt Aufschluss über die Wahrnehmung des Standards in der Fremdkultur. Durch sie wird ersichtlich, was zu dem CI geführt hat. Auf dieser Basis können die KS und ihr situationsbezogenes Konfliktpotenzial formuliert werden.

Nach THOMAS schließt sich an die Formulierung der KS eine historische und philosophische Verankerung an. Für den hier verfolgten Zweck ist dieser Schritt allerdings zu kompliziert, denn er würde aufwendige Literaturrecherchen und weitere, in den jeweiligen Gebieten ausgewiesene Experten nötig machen. Um die Korrektheit der Standards zu prüfen, findet stattdessen eine erneute Delphi-Befragung statt. Die KS werden jeweils der eigenkulturellen Expertengruppe zur Bestätigung oder Korrektur vorgelegt. Die fremdkulturellen Experten bestätigen oder korrigieren zuletzt die Plausibilität des Konfliktpotenzials aller verbliebenen, nun bestätigten Standards.

4.2.4 Auswertung

Kulturstandard-Prioritätenliste

Eine strategische Bedeutung kommt den Standards zu, die Auswirkungen auf die in 4.2.1 definierten Einflussfaktoren und damit indirekt auf das Ziel haben. Zudem steigt die Bedeutung eines Standards mit seiner Wirksamkeit. Diese bezeichnet die Häufigkeit, mit der ein KS im untersuchten Kontext handlungsbestimmend ist und

gleichzeitig zu kritischen Situationen führt. Bei besonders wirksamen KS ist daher anzunehmen, dass sie zu mehreren protokollierten CIs geführt haben. Eine geeignete Kennzahl für die Standardwirksamkeit ist daher das Verhältnis aller auf den KS zurückzuführenden CIs zur Gesamtzahl aller tatsächlich ausgewerteten CIs.

Nach diesen beiden Punkten werden die KS bewertet. Über die Gewichtung kann individuell entschieden werden. Beispielsweise können die strategischen KS mit dem – hier beliebig gewählten – Faktor 3, alle übrigen mit dem Faktor 2 gewichtet und anschließend mit der Kennzahl der Wirksamkeit multipliziert werden. Es ergibt sich eine Rangliste aller identifizierten Kulturstandards.

Kulturstandard-Dimensions-Matrix

Es wurde erklärt, dass es für den effektiven Umgang mit Kulturunterschieden wichtig ist, die Prinzipien hinter den Regeln einer Kultur zu begreifen. Daher ist es sinnvoll, die Regeln in Form von KS mit den Prinzipien in Form von Dimensionen zu verknüpfen. Dazu wird eine Matrix erstellt, die zeigt, welche Standards auf welche Dimensionen zurückzuführen sind. Sie dient einem Verständnis der KS. Eine Beispielmatrix findet sich in Anhang D. Zu beachten ist allerdings, dass diese Zuordnung nicht absolut ist, da ein KS auch auf unbekanntem Dimensionen beruhen kann (vgl. Kapitel 3.1.3).

Ableitung von Konsequenzen

Die Kulturuntersuchung ist Mittel für einen in Phase 1 definierten Zweck. So müssen z. B. kulturspezifische Mitarbeiteranforderungen an eine betriebsinterne Standardsoftware identifiziert werden, um das Ziel eines optimalen Customizings zu erreichen. Die Untersuchung endet daher mit der Ableitung von Konsequenzen gemäß dem Analysezweck und unter Beachtung der KS-Rangliste sowie der die KS beeinflussenden Dimensionen. Dabei sind die in 2.4 angeführten Interpretationsfehler zu vermeiden.

4.3 Bewertung des Vorgehensmodells

Es wurde ein Vorgehensmodell vorgestellt, das dimensionale KEA und Kulturstandardanalyse verbindet. Die Ansätze wurden modifiziert, durch die Delphi-Methode ergänzt und strategisch ausgerichtet. Es ergeben sich die in 4.1 angeführten Vorteile.

Wird die entwickelte Methode an den Gütekriterien der Testtheorie und quantitativen Forschung gemessen, müssen allerdings Einschränkungen bezüglich Validität, Objektivität und Reliabilität festgestellt werden.²⁴ Die dimensionalen KEA sind in ihrem Erkenntniswert nach wie vor durch ihre mangelnde wissenschaftliche Fundierung eingeschränkt. Es ist daher keine Aussage über ihre *Validität* möglich, sodass die Dimensionen den Standards nur einen vagen Rahmen geben können. Die KS-Analyse betrifft diese Kritik zwar nicht, es verbleibt aber die Abhängigkeit von Expertenurteilen. Trotz durch die Delphi-Methode verbesserter Expertenbefragung werden die Ergebnisse subjektiv ausgewertet. Durch die weitere Modifikation der KEA im Hinblick auf eine ressourcenschonende Durchführung wurde die Abhängigkeit von Experten sogar verstärkt, da diese an zwei weiteren Stellen konsultiert werden. Die beschriebene Methode entspricht daher der Forderung nach *Objektivität* nicht. *Perfekte Reliabilität*, also die vollkommene Messgenauigkeit einer Methode, „tritt in der Praxis leider nicht auf, da sich Fehlereinflüsse durch situative Störungen, [z. B.] Müdigkeit der Probanden [...] nie ganz ausschließen lassen“ (Bortz/Döring (2006), S. 196). Diese zufälligen, situativen Einflüsse betreffen auch die entwickelte Methode. Darüber hinaus kann jedoch keine Einschränkung der Reliabilität festgestellt werden.

Das Vorgehensmodell sieht sich so mit häufigen Kritikpunkten qualitativer Untersuchungen konfrontiert. Einen Überblick über Diskussion und Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Methoden geben z. B. BRÜHL/BUCH und BORTZ/DÖRING (vgl. Brühl/Buch (2006), S. 7 ff.; Bortz/Döring (2006), S. 296 ff.).

4.4 Nutzen für die Wirtschaftsinformatik

Wie bereits angeführt, wurde Kultur als Einflussfaktor in der deutschsprachigen WI bisher kaum berücksichtigt. Dies zeigt z. B. eine Literaturanalyse der Zeitschrift WIRTSCHAFTSINFORMATIK: So nennt HEINZL in der Rubrik ‚Meinung/Dialog‘ Kultur zwar einen integralen Bestandteil von Informationssystemen (vgl. Buhl et al. (2007), S. 232), in allen Ausgaben der Zeitschrift findet sich aber nur ein Forschungsartikel mit Bezug zu Kultur. In diesem zeigen WINKLER ET AL. den Einfluss kultureller Unterschiede beim IT-Offshoring anhand deutsch-indischer Fallstudien. Die Autoren weisen auf hohen weiteren Forschungsbedarf und auf das Problem „des bislang geringen Bestands vergleichbarer kultureller Studien“ hin (vgl. Winkler et al. (2007), S. 98, S. 101 f.). Mit der vorliegenden Arbeit sollen WI-Forscher dabei unterstützt werden, den Einflussfaktor Kultur vermehrt in ihre Untersuchungen mit einzubeziehen

²⁴ Für eine Einführung zu den Gütekriterien siehe Bortz/Döring (2006), S. 195 f. Für eine Diskussion der Gültigkeit dieser Kriterien für die qualitative Forschung siehe Brühl/Buch (2006), S. 10 ff.

und bei Anwendung des Vorgehensmodells aufgrund gleicher Methodik vergleichbare empirische Studien durchzuführen.

In der englischsprachigen Schwesterdisziplin der WI, dem Information Systems Research, wurden dagegen mehrfach empirische Studien mit Kulturbezug veröffentlicht. LEIDNER/ KAYWORTH identifizierten in einer umfassenden Literaturanalyse 82 empirische Studien, die sich gleichzeitig mit Informationstechnologie und Kultur befassen, davon 79 Zeitschriftenartikel in 38 verschiedenen Zeitschriften (vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 360 f., S. 399). Diese Studien nutzen zu einem großen Teil die im Vorgehensmodell verwendeten Konzepte der Kulturerfassung, insbesondere die Hofstede'schen Dimensionen, stützen sich dabei aber auf zahlreiche unterschiedliche Methodiken (vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 363 ff.).

Diese Vielfalt der Kulturuntersuchungen im Information Systems Research zeigt die Relevanz von Kultur für die WI. Sie belegt, dass es auch im deutschsprachigen Raum notwendig ist, Kultur als IKS-Einflussfaktor zu etablieren. Deutlich wird so der Nutzen eines Vorgehensmodells für Wirtschaftsinformatiker, mit dem empirische Kulturuntersuchungen möglichst einfach, methodisch korrekt und vergleichbar durchgeführt werden können.

5 Zusammenfassung und offene Fragen

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst ein Überblick über Grundlagen der Kulturuntersuchung verschafft. Basierend darauf wurden ausgewählte Kulturerfassungsansätze diskutiert. Dadurch wurden konzeptuell und terminologisch verschiedenartige Ansätze für fachfremde Disziplinen nutzbar gemacht. Auf dieser Basis folgte die Ableitung eines Vorgehensmodells, das der Identifikation von Kulturunterschieden in einem beliebigen Kontext dient. Dazu wurden die ursprünglichen Ansätze kombiniert, modifiziert und erweitert. So gelang es, die Ansätze zu verbessern und ihre unterschiedlichen Stärken zu nutzen. Zudem wurde ihre Anwendbarkeit von interkultureller Mensch-Mensch-Interaktion auf die für die WI wichtige Mensch-Technik-Interaktion erweitert.

Eingangs wurde als Ziel der vorliegenden Arbeit ein Vorgehensmodell formuliert, das sich für Wissenschaft und Praxis eignet. Der Praxisbezug wurde insbesondere durch die strategische Ausrichtung der Analyse erreicht. Zudem wurden die Teilmethoden vereinfacht und ressourcenschonender gestaltet, als es die ursprünglichen Ansätze vorsehen.

Die Eignung für die Wissenschaft wurde zunächst durch die Integration der Ansätze gesteigert. Mit der entwickelten Methode können sowohl grundlegende Erkenntnisse als auch kontextbezogenes Detailwissen gewonnen und so konzeptuelle Schwächen ausgeglichen werden. Als geeignete Möglichkeit zur Verbesserung des Gütekriteriums Objektivität wurde die Delphi-Methode eingeführt. Dennoch verbleibt die Subjektivität als größtes Problem des Vorgehensmodells.

Es besteht daher ein Dilemma für Disziplinen wie die Wirtschaftsinformatik. Einleitend wurde einerseits angeführt, dass Kultur schwer fassbar und so kaum als Einflussfaktor berücksichtigt wird. Andererseits wurde festgestellt, dass sie signifikanten Einfluss auf den Erkenntnisgegenstand der WI hat. Solange keine einwandfreien Methoden zur Kulturerfassung bestehen, ist jedoch die Anerkennung dieses Einflusses fraglich. Um die Bedeutung von Kultur für die WI deutlich zu machen, sind daher weiterführende Arbeiten über den Einfluss von Kulturunterschieden auf Themen der WI notwendig. Dazu eignen sich empirische Studien, wie sie mehrfach im Information Systems Research zu finden sind, notwendig sind allerdings auch grundlegende theoretische Untersuchungen.

Um die diskutierte Methodik der Kulturerfassung zu etablieren, ist zudem eine weitere empirische Untersuchung ihrer Praxistauglichkeit nötig. Die Gewinnung von zusätzlichen Methoden zur Verbesserung der Objektivität ist ebenso wünschenswert wie eine Untersuchung weiterer KEA.

Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main.
- Bergemann, N. (Hrsg.) (2003): Interkulturelles Management. 3. Aufl., Berlin u. a.
- Bolten, J. (Hrsg.) (1999a): Cross culture – interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. 2. Aufl., Sternenfels.
- Bolten, J. (1999b): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Bolten, J. (1999a), S. 25-42.
- Bolten, J. (2001): Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung. In: Bolten, J.; Schröter, D. (2002), S. 128-142.
- Bolten, J.; Schröter, D. (Hrsg.) (2002): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Heidelberg.
- Breidenbach, J.; Zukrigl, I. (2000): Tanz der Kulturen: kulturelle Identität in einer globalisierten Welt. Reinbeck bei Hamburg.
- Brühl, R.; Buch, S. (2006): Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion. Berlin.
- Cray, D.; Mallory, G. R. (1998): Making Sense of Managing Culture. London.
- Demorgon, J.; Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen. In: Thomas, A. (1996a), S. 43-86.
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incidents technique. In: Psychological Bulletin, vol. 51, no. 4, p. 327-358.
- Grabski, B.; Günther, S.; Herden, S.; Krüger, L.; Rautenstrauch, C.; Zwanziger, A. (2007): Very Large Business Applications. In: Informatik Spektrum, 30. Jg., Heft 4, S. 259-263.
- Häder, M.; Häder S. (Hrsg.) (2000a): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften: methodische Forschungen und innovative Anwendungen. Wiesbaden.
- Häder, M.; Häder S. (2000b): Die Delphi-Methode als Gegenstand methodischer Forschungen. In: Häder, M.; Häder S. (2000a), S. 11-31.
- Harnisch, T. (1996): Konstanz und Wandel von Wertevorstellungen in der Interaktion mit Ausländern am Beispiel Chinas. In: Thomas, A. (1996a), S. 137-146.
- Heinrich, L. J. ; Heinzl, A. ; Roithmayr, F. (2004): Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 7. Aufl., München, Wien.
- Helfrich, H. (1993): Methodologie kulturvergleichender Forschung. In: Thomas (1993a), S. 81-102.
- Heringer, H. J. (2004): Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte. Tübingen.

- Hill, C. E.; Loch, K. D.; Straub, D.; El-Sheshai, K. (1998): A Qualitative Assessment of Arab Culture and Information Technology Transfer. In: *Journal of Global Information Management*, vol. 6, no. 3, p. 29-38.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2002): Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. In: *Human Relations*, vol. 55, no. 11, p. 1355-1361.
- Hofstede, G. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 3. Aufl., München.
- Hofstede, G. (2008): Choice of VSM.
<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSMChoice.html>. Stand: 01.02.08.
- Houben, G. (2002): *Kulturpolitik und Ethnizität in Russland. Föderale Kunstförderung im Vielvölkerstaat in der Ära Jelzin*. Dissertation, Freie Universität Berlin.
- Inkeles, A.; Levinson, D. J. (1996): National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: Lindzey, G.; Aronson, E. (1969).
- itim international (2007): *Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia Geert Hofstede Cultural Dimensions Explained*.
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_arab_world.shtml. Stand: 01.02.08
- Keil, M; Tan, B. C. Y.; Saarinen, T.; Tuunainen, V. (2000): A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. In: *MIS Quarterly*, vol. 24, no. 2, p. 295-325.
- Knapp, K. (1999): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft. In: Bolten (1999a), S. 9-24.
- König, W. (2001): *Wirtschaftsinformatik, Verbände der*. In: Mertens, P. (2001), S. 507-510.
- Köppel, P. (2002): *Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings*. Norderstedt.
- Krewer, B. (1996): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion. In: Thomas, A. (1996a), S. 147-164.
- Kumar, K.; Bjørn-Andersen, N.; King, R. (2003): A Cross-Cultural Comparison of IS Designer Values. In: *Communications of the ACM*, vol. 33, no. 5, p. 528-538.
- Leidner, D. E.; Kayworth, T. (2006): A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. In: *MIS Quarterly*, vol. 30, no. 2, p. 357-399.
- Lindzey, G.; Aronson, E. (Eds.) (1969): *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., vol. 4, n.p.
- Loch, K. D.; Straub, D. W.; Kamel, S. (2003): Diffusing the Internet in the Arab World: The Role of Social Norms and Technological Culturation. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, no. 1, p. 45-63.
- Markowsky, R.; Thomas, A. (1995) *Studienhalber in Deutschland: Interkulturelles Orientierungstraining für amerikanische Studenten, Schüler und Praktikanten*. Heidelberg.
- Mertens, P. (Hrsg.) (2001): *Lexikon der Wirtschaftsinformatik*. 4. Aufl., Berlin.

- Nicklas, H. (1991): Kulturkonflikt und interkulturelles Lernen. In: Thomas, A. (1991), S. 125-140.
- Reimer, A. (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Wismarer Diskussionspapiere, 2. Jg., Heft 20.
- Reisch, B. (1991): Kulturstandards lernen und vermitteln. In: Thomas, A. (1991), S. 71-101.
- Robertson, C. Y.; Winter, C. (2000): Kulturwandel und Globalisierung. Baden-Baden.
- Soraya, S. (1994): Zum Kulturbegriff in der Multikultur. In: Thomas, A. (1994), S. 15-22.
- Tan, B. C. Y.; Smith, H. J.; Keil, M. (2003): Reporting Bad News about Software Projects: Impact of Organizational Climate and Information Asymmetry in an Individualistic and Collectivist Culture. In: IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 50, no. 1, p. 65-77.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken u. a.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993a): Kulturvergleichende Psychologie: eine Einführung. Göttingen.
- Thomas, A. (1993b): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, A. (1993a), S. 377-424.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1994): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft: Problemanalysen und Problemlösungen. Göttingen u. a.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1996a): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen u. a.
- Thomas, A. (1996b): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas, A. (1996a), S. 107-135.
- Thomas, A. (2005): Grundlagen der interkulturellen Psychologie. Nordhausen.
- Thomas, A.; Hagemann, K.; Stumpf, S. (2003b): Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, N. (2003), S. 237-272.
- Thomas, A.; Schenk, E. (2001): Beruflich in China: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen.
- Trommsdorff, G. (1993): Entwicklung im Kulturvergleich. In: Thomas, A. (1993a), S. 103-143.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (2006): Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. 2. ed., London et al.
- Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik (Hrsg.) (1994): Profil der Wirtschaftsinformatik. Wirtschaftsinformatik, 36. Jg., Heft 1, S. 80 f.

Anhang

A Kurzbeschreibung der Kulturdimensionen

Aussagen über Status, Hierarchie, Macht

Machtdistanz (HO)

Machtdistanz bezeichnet „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen [...] erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede (2006), S. 58). Eine Gruppe mit hoher Machtdistanz ist also ein größeres *Ungleichgewicht an Macht gewohnt* als eine Gruppe mit niedriger Machtdistanz.

Errungenschaft oder Zuschreibung (TR)

Der soziale Status eines Menschen wird in manchen Gesellschaften primär von seinen eigenen Leistungen, also seinen *Errungenschaften*, beeinflusst. In anderen ist die Leistung weniger wichtig als der Status, der einem Menschen aufgrund von externen Faktoren *zugeschrieben* wird: Herkunft, Geschlecht, Alter etc. sind hier ausschlaggebend. Durch diese Dimension wird also ausgedrückt, ob der soziale Status eines Menschen von seinen eigenen Leistungen oder von externen Faktoren abhängt. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 9)

Aussagen über das Selbstverständnis des Einzelnen im sozialen System

Unsicherheitsvermeidung (HO)

Unsicherheitsvermeidung drückt den Grad aus, in dem sich Mitglieder einer Gesellschaft durch *uneindeutige* oder *unbekannte Situationen bedroht* fühlen (vgl. Hofstede (2006), S. 233). Um unsichere Situationen zu vermeiden, werden häufig Pläne gemacht oder Regeln aufgestellt, an die sich der Einzelne freiwillig hält. In Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung reagieren Menschen dagegen häufig flexibel auf neue Situationen. Sie nehmen diese nicht als unangenehm wahr.

Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung (TR)

Die Selbst- bzw. Fremdbestimmung gibt Aufschluss darüber, ob sich die Mitglieder einer Gesellschaft als aktiv und ihre Umwelt *gestaltend* oder als passiv und ihrer

Umwelt *unterlegen* wahrnehmen. Sie beschreibt, inwieweit der Einzelne das Gefühl hat, sein Schicksal und seine Umwelt kontrollieren zu können. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 10)

Aussagen über die Bedeutung sozialer Beziehungen

Individualismus oder Kollektivismus (HO, TR)

In kollektivistischen Gesellschaften wird das Wohl des Einzelnen dem Wohl der Gruppe untergeordnet. Der Mensch wird als *Teil einer Gruppe* wahrgenommen, die Schutz bietet, aber auch Loyalität und Verantwortung für alle Gruppenmitglieder verlangt. Insbesondere Familienbande sind sehr eng und bleiben ein Leben lang erhalten. In individualistischen Gesellschaften sind die sozialen Bindungen lockerer. Der Einzelne sorgt in erster Linie für sein eigenes Wohl und trägt für sich selbst Verantwortung. Das Individuum ist also wichtiger, als soziale Beziehungen. (Vgl. Hofstede (2006), S. 100 ff., Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 8)

Universalismus oder Partikularismus (TR)

In universalistischen Gemeinschaften gelten für jedes Individuum *dieselben Regeln*. Ihre Mitglieder neigen dazu, bei Entscheidungen auf ein standardisiertes Verfahren zurückzugreifen, statt die Situation neu zu überdenken. In einer partikularistischen Gesellschaft gibt es dagegen kaum allgemeingültige Regeln. Stattdessen werden *Fallentscheidungen* getroffen, die von persönlichen Beziehungen abhängen. Die sozialen Beziehungen sind also wichtiger als allgemeingültige Regeln. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 8 f.)

Aussagen über Rationalität und Emotionalität

Maskulin oder Feminin (HO)

In einer maskulinen Gesellschaft sind vorherrschende Geschlechterrollen klar definiert: Männer sollen hart und materiell orientiert sein während Frauen bescheiden und sensibel sein und Wert auf Lebensqualität legen sollen. Männer sollen weniger gefühlsorientiert, Frauen gefühlsbetonter sein.²⁵ Für feminine Gesellschaften gilt das

²⁵ Die Bezeichnung, die HOFSTEDÉ für diese Dimension gewählt hat, ist ein eindeutiges Beispiel für die in 2.3 erwähnte Subjektivität des Forschers. Denn nicht in allen Ländern, in denen Geschlechterrollen existieren, sind diese auf die hier zugrunde liegende, typisch westliche Weise definiert.

nicht. In ihnen sind die Werte, die in maskulinen Kulturen den Frauen zugeschrieben werden, *für beide Geschlechter* wichtig. (Vgl. Hofstede (2006), S. 165)

In einigen Veröffentlichungen wird vom Grad der Ungleichberechtigung zwischen Männern und Frauen auf die Ausprägung von ‚Maskulinität‘ geschlossen. Dies entspricht jedoch nicht HOFSTEDES Definition. Möglicherweise neigen feminine Gesellschaften dazu, Männern und Frauen die gleichen Chancen zu ermöglichen, HOFSTEDES Dimension trifft dazu allerdings keine Aussage.²⁶

Die Bezeichnung der Dimension „Maskulin oder Feminin“ bezieht sich also auf die Werte einer Gesellschaft, die *für einen Mann* wünschenswert sind: Sind es aus Sicht westlicher Gesellschaften typisch männliche Werte, handelt es sich um eine maskuline Gesellschaft, sind es aus westlicher Sicht typisch weibliche Werte, handelt es sich um eine feminine Gesellschaft (vgl. Hofstede (2006), S. 165).

Spezifisch oder Diffus (TR)

In einigen Kulturen werden *spezifische Lebensbereiche* rational klar voneinander getrennt. In diesen sogenannten spezifischen Kulturen nimmt ein Mensch, je nach Lebensbereich, verschiedene Rollen ein: Er ist z. B. „der Familienvater“ im Privatleben oder „der Abteilungsleiter“ im Beruf. Diesen Unterschied kennen diffuse Kulturen nicht. Vielmehr vermischen sich hier alle Lebensbereiche zu einem *diffusen Ganzen*. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 9)

Neutral oder Emotional (TR)

In einer emotionalen Gesellschaft werden Gefühle nach außen getragen und *Entscheidungen* aufgrund von Gefühlen getroffen. In neutralen Gesellschaften spielt dagegen der Verstand die dominierende Rolle. Hier wird auf Basis von neutralen

²⁶ Dazu eine Überlegung: Der öffentlichen Meinung zufolge werden Frauen in arabischen Staaten deutlich mehr Regeln auferlegt als Männern. Der von HOFSTEDE gemessene Wert von „Maskulin oder Feminin“ liegt für die arabischen Länder allerdings, wie z.B. auch für Deutschland, im Mittelfeld. Auf <http://www.geert-hofstede.com> versuchen die Autoren eine Erklärung: „This would indicate that while women in the Arab World are limited in their rights, it may be due more to Muslim religion rather than a cultural paradigm“ (itim international (2008)). Das würde bedeuten, dass die Kultur (und damit nach HOFSTEDES Definition auch die Werte) in islamischen Ländern nicht von der Religion beeinflusst wird. Insbesondere da einige Absätze vorher zusammengefasst wird: „the Muslim faith plays a significant role in the people’s lives“ (itim international (2008)), ist das nicht plausibel. Die Ausprägungen dieser Dimension könnten stattdessen darauf hindeuten, dass sie *nicht* die Ungleichberechtigung von Frauen misst, sondern eine Aussage über die Werte der Männer einer Gesellschaft macht: Herzlichkeit und Sensibilität sind in arabischen Ländern evtl. auch männliche Werte (vgl. Hofstede (2001), S. 310).

Sachverhalten entschieden. Das *Äußern von Emotionen* gilt häufig als nicht professionell oder unangemessen. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 9)

Aussagen über das Verständnis von Zeit²⁷

Vergangenheits- oder Gegenwarts- und Zukunftsorientierung (TR)

In einigen Kulturen wird ein Mensch stärker mit seiner Vergangenheit in Verbindung gebracht, als in anderen. *Vergangene (Miss-)Erfolge*, Familiengeschichte, Traditionen etc. spielen hier eine größere Rolle. In gegenwarts- und zukunftsorientierten Kulturen ist dagegen wichtig, was ein Mensch im *Hier und Jetzt* darstellt und wie *aussichtsreich* seine Zukunft ist. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 10)

Synchrone oder sequenzielle Zeit (TR)

In manchen Gesellschaften wird Zeit als eine endliche Aneinanderreihung von Zeitpunkten oder kleineren Zeiteinheiten verstanden. Für sie ist Zeit sequenziell, d. h. *linear, teilbar und limitiert*. In andere Gesellschaften wird Zeit als etwas Diffuses wahrgenommen, das weder limitiert ist noch aus einer Aneinanderreihung einzelner Elemente besteht. Damit geht eine geringere Bedeutung von Terminen, Fristen und Prioritäten einher. Da in Gesellschaften, in denen ein diffuses Zeitempfinden vorherrscht, häufig *mehrere Dinge auf einmal* statt nacheinander getan werden, wird von der Vorstellung synchroner Zeit gesprochen. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2006), S. 10)

²⁷ TROMPENAARS verwendet den Begriff ‚Attitudes to Time‘ und formuliert damit eine einzige Dimension, die beide Aspekte des Zeitverständnisses zusammenfasst. An dieser Stelle wurden stattdessen zwei Dimensionen formuliert, um deren Komplexität gerecht zu werden.

B Bewertung der Kulturerfassungsansätze

In Tabelle B.1 wird die Bewertung der KEA aus Kapitel 3.4 zusammengefasst. Der Übersicht dient eine grobe Einteilung pro Charakteristikum in „sehr gut“ (+ +) bis „sehr schlecht“ (- -). Zudem sind die wichtigsten Gründe der Bewertung angeführt.

Tabelle B.1: Bewertung der Kulturerfassungsansätze

	Dimensionale Ansätze		Kulturstandardansatz	
Kritische Fragen zum Konzept				
Sind die Ergebnisse möglichst unabhängig von kulturbedingter <i>Subjektivität</i> ?	-	subjektive exogene Dimensionen	- -	subjektive Auswahl und Beurteilung der Critical Incidents
Wird ein unerwünschter <i>Informationsverlust</i> bei der Kulturerfassung vermieden?	- -	wenige, exogene Dimensionen hohe Abstraktion	+ +	endogene, situationsbestimmende Standards Detailerkennnisse
Wie <i>dauerhaft</i> sind die Ergebnisse bei einem kulturellen Wandel?	- -	Konzept kann veralten, da Konstrukte exogen bereits Jahrzehnte alt	-	Konzept veraltet nicht, da Konstrukte endogen Studien können veralten
Wie <i>eingrenzbar</i> sind die zu untersuchenden Kulturen?	-	an Nationalkonzept orientiert, Anwendung auf echte Kulturen denkbar	+ +	auf echte Kulturen anwendbar
Werden <i>Wechselbeziehungen</i> zwischen Kulturen berücksichtigt?	- -	intrakulturelle Erfassung	+ +	interkulturelle Erfassung
Weitere Vor- und Nachteile				
wissenschaftliche Fundierung der Konstrukte	-	keine fundierte Ableitung der Dimensionen	?	von Methodik abhängig (Expertenkonsultation, Interviewtechnik etc.)
Verständlichkeit	+ +	intuitiv erfassbare Dimensionen	?	von den identifizierten Standards und ihrem Abstraktionsgrad abhängig
Anwendbarkeit	?	von Methode der Einordnung abhängig (vorhandene Länderpunktwerte, Expertenbefragung, Umfragen etc.)	-	Interviewpartner mit interkultureller Erfahrung und Experten zur Konsultation notwendig
Generalisierbarkeit	+	auf hohem Abstraktionsgrad generalisierbar	- -	sehr spezifische Ergebnisse
Legende:				
+, + ' = sehr gut , + ' = gut , - ' = schlecht , - - ' sehr schlecht , ? ' = uneindeutig				

C Analyse der Kulturdimensionen (Beispiel)

Eine fiktive Delphi-Befragung an einer deutsch-syrischen Universität könnte die folgenden Kategorien ergeben haben (siehe Abbildung 4.2):

- *Machtdistanz:* Deutsche – eher niedrig Gruppe B
 (*MD*) Syrer – eindeutig hoch
- *Neutral/Emotional:* Deutsche – eindeutig neutral Gruppe C
 (*N/E*) Syrer – eindeutig emotional
- *Maskulin/Feminin:* Deutsche – eher maskulin keine Gruppe
 (*M/F*) Syrer – eher maskulin
- *High/Low Context:* Deutsche – eindeutig LC Gruppe B
 (*HC/LC*) Syrer – eher HC
- *Unsicherheits-* deutsche Dozenten – eher hoch Gruppe A
 vermeidung: deutsches Management – eindeutig hoch Gruppe B
 (*U*) Syrer – eher niedrig

Dabei wurden Manager und Angestellte als Subkulturen behandelt. Es ist allerdings nur in einem Fall ein Unterschied festzustellen: Die deutschen Manager sind hier stärker unsicherheitsvermeidend als die deutschen Dozenten.

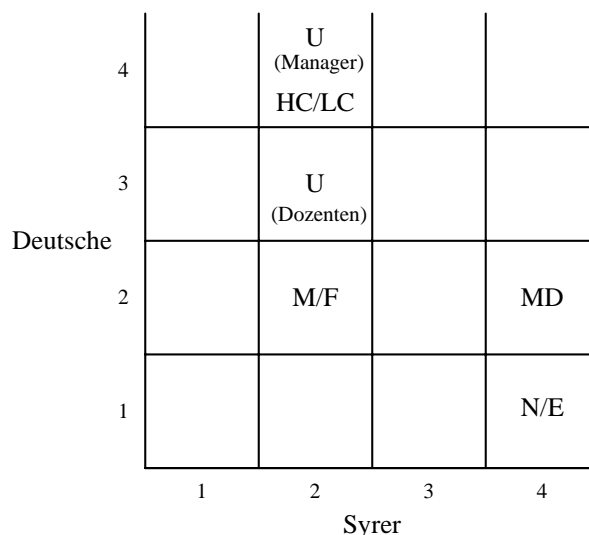


Abbildung C.1: Diagramm zur Gruppierung von Kulturdimensionen (Beispiel)

Gemäß der in 4.2.2 erläuterten Bewertung unterscheiden sich die Kulturen in der Dimension ‚Neutral/Emotional‘ besonders stark, während sie in der Dimension ‚Maskulin/Feminin‘ übereinstimmen, sodass diese nicht weiter betrachtet werden muss.

D Kulturstandard-Dimensions-Matrix (Beispiel)

Abbildung D.1 zeigt eine beispielhafte Kulturstandard-Dimensions-Matrix. In diesem Fall wurden die KS ‚Organisation ist wichtig‘ und ‚Vorgesetzte dürfen kritisiert werden‘ identifiziert. Bei der Auswertung wurde ein Zusammenhang zwischen Letzterem und der Dimension Machtdistanz hergestellt. Der erste KS geht auf die Dimensionen ‚Unsicherheitsvermeidung‘ und ‚Synchrone oder sequenzielle Zeit‘ zurück.

D KS	sequenzielle Zeit	Unsicherheits- vermeidung	Machtdistanz
Organisations- bedürfnis	✓	✓	
Kritik an Vorgesetzten			✓

Abbildung D.1: Kulturstandard-Dimensions-Matrix (Beispiel)