

Beck-Wirtschaftsberater

Lokales Denken, globales Handeln

Interkulturelle Zusammenarbeit
und globales Management

Von Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede und
Michael Minkov

aus dem Englischen übersetzt von Petra Mayer, Martina
Sondermann und Anthony Lee

6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

dtv

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis.....	XI
1. Teil	
Einführung	1
2. Teil	
Nationale Kulturen	63
3. Teil	
Organisationskulturen.....	371
4. Teil	
Schlussfolgerungen	409
Anhang	487
Anmerkungen.....	487
Glossar	513
Über die Autoren.....	523
Literaturverzeichnis.....	527
Personenverzeichnis.....	555

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
1. Teil	
Einführung	1
1. Kapitel: Die Regeln des sozialen Spiels	1
Verschiedene Denkweisen, gemeinsame Probleme	2
Kultur als mentale Programmierung	3
Symbole, Helden, Rituale und Werte	6
Kultur reproduziert sich selbst	10
Keine Gruppe kann der Kultur entkommen	11
Werte und der Moral-Zirkel	12
Grenzen des Moral-Zirkels: Religion und Philosophie	14
Jenseits von Rasse und Familie	16
Wir und Sie	18
Ideologien als Kennzeichnung der Gruppe	19
Kulturebenen	20
Kulturwandel: wechselnde Praktiken, beständige Werte	21
Unterschiede in der nationalen Kultur	24
Nationale Identitäten, Werte und Institutionen	27
Wie sieht es mit den nationalen Managementkulturen aus?	30
Kultureller Relativismus	31
Kultur als Phönix	32
2. Kapitel: Das Studium kultureller Unterschiede	33
Das Messen von Werten	34
Dimensionen nationaler Kulturen	36
Der Einsatz von Korrelationen	40
Wiederholungen der IBM-Studie	42
	XI

Erweiterung des IBM-Modells: die Chinese Value Survey (Chinesische Werte-Studie)	46
Validierung der Kulturpunktwerte der Länder im Verhältnis zu anderen Maßen	47
Punktwerte für Kulturen und Persönlichkeiten: kein Grund für eine Stereotypisierung	49
Andere Klassifizierungsmöglichkeiten nationaler Kulturen	51
Eine zweite Erweiterung des Dimensionen-Modells von Hofstede: Minkovs Untersuchung der World Values Survey (Welt-Werte-Studie)	55
Kulturelle Unterschiede hinsichtlich Region, Ethnizität, Religion, Geschlecht, Generation und Klasse	57
Organisationskulturen	59
Mentale Programme lesen: Vorschläge für Forscher	60
2. Teil	
Nationale Kulturen	63
3. Kapitel: Gleicher als andere	63
Ungleichheit in der Gesellschaft	64
Machtdistanzindex: Ein Gradmesser für Ungleichheit in der Gesellschaft	65
Definition von Machtdistanz	74
Machtdistanz in Wiederholungsstudien	76
Machtdistanzunterschiede innerhalb eines Landes: soziale Schicht, Bildungsniveau und Beruf	77
Maße im Zusammenhang mit Machtdistanz: Struktur in diesem und den folgenden Kapiteln	80
Machtdistanzunterschiede zwischen Ländern: Wurzeln in der Familie	81
Machtdistanz in der Schule	83
Machtdistanz und Gesundheitsfürsorge	85
Machtdistanz am Arbeitsplatz	88
Machtdistanz und der Staat	92
Machtdistanz und Gedankenwelt	95
Ursprünge von Machtdistanzunterschieden	100
Die Zukunft von Machtdistanzunterschieden	104

4. Kapitel: Ich, Wir und Sie	106
Individuum und Kollektiv in der Gesellschaft	107
Messung des Grades an Individualismus in der Gesellschaft ...	109
Individualismus und Kollektivismus in der World Values Survey (Welt-Werte-Studie): Universalismus gegenüber Exklusionismus	118
Sind Individualismus und Kollektivismus eine Dimension oder zwei?	120
Kollektivismus und Machtdistanz	121
Individualismus und Kollektivismus in der Familie	124
Sprache, Persönlichkeit und Verhalten in individualistischen und kollektivistischen Kulturen	131
Individualismus und Kollektivismus in der Schule	136
Individualismus und Kollektivismus am Arbeitsplatz	138
Individualismus, Kollektivismus und das Internet	141
Individualismus, Kollektivismus und der Staat	143
Individualismus, Kollektivismus und Gedankenwelt	145
Ursprünge von Unterschieden zwischen Individualismus und Kollektivismus	149
Die Zukunft von Individualismus und Kollektivismus	152
5. Kapitel: Er, Sie und M(F)	153
Bestimmtheit gegenüber Bescheidenheit	154
Geschlecht und Geschlechtsrollen	155
Maskulinität – Femininität als Kulturdimensionen	157
Maskulinität und Femininität in anderen länderübergreifenden Studien	166
Maskulinität gegenüber Individualismus	167
Sind Maskulinität und Femininität eine oder zwei Dimensionen?	169
Maskulinitätspunktwerte länderweise nach Geschlecht und Geschlechterpunktwerte nach Alter	169
Maskulinität und Femininität nach Berufen	171
Maskulinität und Femininität in der Familie	172
Maskulinität und Femininität in Geschlechtsrollen und in der Sexualität	176
Maskulinität und Femininität in Erziehung und Bildung	179

Maskulinität und Femininität beim Einkaufen	182
Maskulinität und Femininität am Arbeitsplatz	184
Maskulinität, Femininität und der Staat	188
Maskulinität, Femininität und Religion	192
Ursprünge von Unterschieden bei Maskulinität und Femininität	197
Die Zukunft von Unterschieden bei Maskulinität und Femininität	202
6. Kapitel: Was anders ist, ist gefährlich	204
Die Vermeidung von Unsicherheit	205
Der Unsicherheitsvermeidungsindex: Ein Maß für die (In-) Toleranz gegenüber der Uneindeutigkeit in einer Gesellschaft	208
Unsicherheitsvermeidung und Angst	216
Unsicherheitsvermeidung ist nicht gleich Risikovermeidung ..	219
Unsicherheitsvermeidung nach Beruf, Geschlecht und Alter ..	220
Unsicherheitsvermeidung in der Familie	221
Unsicherheitsvermeidung, Gesundheit und (Un)Glück	225
Unsicherheitsvermeidung in der Schule	227
Unsicherheitsvermeidung beim Einkaufen	229
Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz	231
Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und Motivation	236
Unsicherheitsvermeidung, der Bürger und der Staat	240
Unsicherheitsvermeidung und Korruption	243
Unsicherheitsvermeidung, Xenophobie und Nationalismus ...	246
Unsicherheitsvermeidung, Religion und Gedankenwelt	248
Ursprünge von Unterschieden in der Unsicherheits- vermeidung	251
Die Zukunft von Unterschieden in der Unsicherheits- vermeidung	252
7. Kapitel: Gestern, jetzt oder später?	253
Nationale Werte und die Lehren des Konfuzius	254
Auswirkungen von LZO-CVS Unterschieden auf das Familienleben	259
Auswirkungen von LZO-CVS Unterschieden auf das Geschäftsleben	262

Auswirkungen von LZO-CVS Unterschieden auf Denkweisen .	265
Punktwerte für Langzeitorientierung auf Basis von Daten aus der World Values Survey	269
Lang- und Kurzzeitorientierung: familiäre Beziehungen und schulische Leistungen	280
Lang- und Kurzzeitorientierung und Wirtschafts- wachstum	283
Wirtschaftswachstum und Politik	289
Fundamentalismus als Kurzzeitorientierung	291
Kurzzeitorientierung in Afrika	293
Die Zukunft von Lang- und Kurzzeitorientierung	299
8. Kapitel: Hell oder dunkel?	301
Das Wesen subjektiven Wohlbefindens	302
Subjektives Wohlbefinden und die World Values Survey (Welt-Werte-Studie)	304
Genuss gegenüber Zurückhaltung als gesellschaftliche Dimension	305
Genuss gegenüber Zurückhaltung und subjektives Wohl- befinden in anderen länderübergreifenden Studien	316
Genuss gegenüber Zurückhaltung, subjektives Gesundheits- empfinden, Optimismus und Geburtenraten	318
Genuss gegenüber Zurückhaltung, Privatleben und Verbraucheransichten	321
Genuss gegenüber Zurückhaltung und sexuelle Beziehungen ..	322
Genuss gegenüber Zurückhaltung am Arbeitsplatz	324
Genuss gegenüber Zurückhaltung und der Staat	325
Ursprünge gesellschaftlicher Unterschiede bei der Dimension Genuss gegenüber Zurückhaltung	328
9. Kapitel: Pyramiden, Maschinen, Märkte und Familien: Organisation über Nationen hinweg	329
Implizite Organisationsmodelle	331
Managementlehrer sind auch nur Menschen	336
Planung, Kontrolle und Buchführung	343
Corporate Governance und Geschäftsziele	345
Motivationstheorien und Praktiken	355

Mitarbeiterführung, Entscheidungsfindung und Übertragung von Verantwortung	360
Leistungsbewertung und Management by Objectives	363
Managementtraining und Organisationsentwicklung	365
Schlussfolgerung: Die Nationalität definiert die Denkweise der Organisation	367

3. Teil

Organisationskulturen	371
------------------------------------	-----

10. Kapitel: Elefant und Storch: Organisationskulturen

Der Fimmel „Organisationskultur“	374
Unterschiede zwischen Organisations- und nationalen Kulturen: das IRIC-Projekt	376
Qualitative und quantitative Ansätze im IRIC-Projekt	379
Ergebnisse der detaillierten Interviews: der Fall SAS	382
Ergebnisse der Erhebung: Sechs Dimensionen von Organisationskulturen	384
Der Spielraum für Wettbewerbsvorteile in kulturellen Angelegenheiten	391
Organisationskultur und andere Organisationsmerkmale	394
Schlussfolgerungen aus dem IRIC-Forschungsprojekt: Dimensionen im Vergleich zu Gestalten	400
Organisationskulturen handhaben und mit ihnen zurechtkommen	402

4. Teil

Schlussfolgerungen	409
---------------------------------	-----

11. Kapitel: Interkulturelle Begegnungen

Beabsichtigte und unbeabsichtigte Kulturkonflikte	410
Kulturschock und kulturelle Anpassung	413
Ethnozentrismus und Xenophilie	417
Begegnungen von Gruppen: Auto- und Hetero-Stereotypen ..	418
Sprache und Humor	419
Der Einfluss der Kommunikationstechnologien	421
Interkulturelle Begegnungen im Tourismus	422
Interkulturelle Begegnungen in der Schule	423

Minoritäten, Migranten und Flüchtlinge	427
Interkulturelle Verhandlungen	432
Multinationale Unternehmensorganisationen	435
Internationales Marketing, Werbung und Verbraucher- verhalten	436
Das Erlernen interkultureller Kommunikation	438
Erziehung zu interkulturellem Verständnis:	
Ratschläge für Eltern	440
Globale Herausforderungen erfordern eine interkulturelle Zusammenarbeit	442
12. Kapitel: Die Evolution der Kulturen	444
Eine Reise durch die Geschichte mit der Zeitmaschine	445
Fünf Millionen Jahre bis eine Million Jahre vor heute: der einsame Planet	447
Eine Million Jahre bis vierzigtausend Jahre vor heute: Eis und Feuer	450
Vierzigtausend Jahre bis Zehntausend Jahre vor heute:	
Schöpferischer Funke, Ausrottung	452
Zwölftausend bis siebentausendfünfhundert Jahre vor heute: Dörfer und Ackerbau	458
Von vor siebentausendfünfhundert Jahren bis heute:	
Zivilisationen in großem Umfang	463
Soziale Schichtung	466
Kulturelle Legitimation	467
Bürokratische Organisation	467
Geld, Märkte und die Schrift	468
Verallgemeinerte universalistische Normen	469
Demokratische Assoziation	470
Quellen kultureller Vielfalt und kulturellen Wandels	470
Das Ende der Geschichte? Nein!	472
Evolution jenseits von Selbstsucht: Gruppen haben Vorrang vor Individuen	474
Individuen und Institutionen im Strom des Lebens	476
Wie Evolution heute aussieht	478
Das Netz und Group Agency	481
Kulturelle Konvergenz und Divergenz	483

Die Zukunft der Kultur	483
Anhang	487
Anmerkungen	487
Glossar	513
Über die Autoren	523
Literaturverzeichnis	527
Personenverzeichnis	555