

## Kulturwissenschaftliche Probleme internationaler Managementforschung

Janzer, Alexander

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Janzer, A. (2007). Kulturwissenschaftliche Probleme internationaler Managementforschung. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 6(5), 21-38. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454486>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Kulturwissenschaftliche Probleme interna- tionaler Managementfor- schung

Alexander Janzer

Diplom-Kulturwirt,  
Universität Passau

### Abstract

This paper presents the most common errors of cross-cultural management research. Research in this field is based primarily on the concepts and methods of cross-cultural psychology (e.g. Hofstede 1980, Schwartz 1994, Triandis 1980). It is shown how current research from the Cultural Studies can benefit this field, especially in the area of cultural theory. Furthermore, there is an in-depth definition of both management and culture, including the differences between the German and English use of these terms.

### 1. Einleitung

Von der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sind neben den Auslandsabteilungen der Unternehmen insbesondere die Management- und Führungsebenen betroffen. So müssen bei internationalen Kontakten nicht nur sprachliche Barrieren überwunden, sondern auch vielfältige kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden. Einen Beitrag zum Verständnis und zur Überwindung dieser Schwierigkeiten der Führungskräfte möchte die internationale Managementforschung leisten. Leider ist dieser Forschungsbereich von erheblichen Schwächen gekennzeichnet. Die häufigsten Probleme der internationalen Managementforschung werden in diesem Aufsatz besprochen (v.a. in Kapitel 3). Davor gibt es einen Überblick über den derzeitigen Forschungsstand in der Management- und Kulturforschung (Kapitel 2).

### 2. Internationale Managementforschung im Überblick

Der zu untersuchende Forschungsbereich trägt im deutschsprachigen Raum meist die Bezeichnung „interkulturelles Management“ (engl. *cross-cultural management*). Eine vollwertige interkulturelle Managementforschung würde sich mit sämtlichen Fragestellungen und Problemen befassen, die sich aus der Verschiedenartigkeit der kulturellen Umwelt und aus der Konfrontation von Personen und Kollektiven mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für den Managementprozess ergeben (Geier 2000:61, von Keller 1982:82). Da unter der Bezeichnung „interkulturelle Managementforschung“ aber fast ausschließlich *international* ausgerichtete Forschung betrieben wird, soll dieser Forschungsbereich innerhalb der vorliegenden Arbeit ausschließlich *internationales* (und nicht *interkulturelles*) Management heißen. Zwar ist bei Untersuchungen auf nationalkultureller Ebene eine interkulturelle Ausrichtung der Forschung ebenfalls gegeben – allerdings wird der falsche Eindruck erweckt, Kultur beschränke sich auf Nationen.<sup>1</sup> Dementspre-

chend werden *intranationale* Kulturunterschiede von dieser Forschungsdisziplin auch meist vernachlässigt.<sup>2</sup>

Als Geburtsstunde der internationalen Managementforschung gilt eine international ausgerichtete Managementstudie von Harbison und Myers (1959). Die Vielschichtigkeit des Forschungsfeldes Internationales Management macht die Einbeziehung der Erkenntnisse und Methoden unterschiedlicher Forschungsdisziplinen erforderlich. Zu den derzeit vorrangig anerkannten Disziplinen innerhalb der internationalen Managementforschung zählen laut Hasenstab (1999:77, 1999:82) betriebswirtschaftliche, sozioökonomische und psychologische Traditionen. Obwohl kulturelle Fragestellungen in der internationalen Managementforschung sehr wichtig sind, finden moderne kulturwissenschaftliche Ansätze aus der Ethnologie oder den Cultural Studies in diesem Forschungsfeld weiterhin wenig Beachtung. Dagegen kann in der Organisationsforschung bereits eine größere Annäherung an moderne kulturwissenschaftliche Disziplinen beobachtet werden (Hansen 2003:385). Da sowohl Management als auch Kultur zentrale Konzepte der internationalen Managementforschung darstellen, soll im Folgenden auf diese Konzepte näher eingegangen werden.

## 2.1 Das Managementkonzept

Die Wörter „Manager“ und „Management“ sind Lehnwörter aus dem Englischen, die ihren Fremdwortcharakter im Deutschen nicht ganz verloren haben (Baecker 2006:1). Nach der 1948 erfolgten deutschen Übersetzung des aus dem Jahr 1941 stammenden amerikanischen Bestsellers *The Managerial Revolution* von James Burnham wurde es im deutschsprachigen Raum allgemein üblich, die Originalbegriffe *Manager* und *Management* beizubehalten (Staehe 1999:71). Die etymologische Deutung dieser englischen Wörter ist kontrovers. Fest steht, dass die ersten literarischen Belege des Begriffs *Management* im England des 19. Jahrhunderts zu finden sind (Staehe 1999:71). Einige Autoren wie Baecker (2006:1) und Wendt (1997:46) sind der Meinung, dass der englische Begriff vom italienischen Verb *maneggiare* (handhaben, bearbeiten, ausüben) abstammt. Andere Autoren wie Staehe (1999:71) und Braverman (1977:61) führen das englische *to manage* allerdings direkt auf das lateinische Substantiv *manus* (Hand) und das Verb *agere, ago, egi, actum* (agieren, handeln, verhandeln) zurück. Die plausibelste Erklärung scheint zu sein, dass der englische Begriff auf den lateinischen Ausdruck *manum agere* zurückgeht, der so viel wie „an der Hand führen“ oder „ein Pferd in allen Gangarten üben“ bedeutet (Staehe 1999:71).

Unter den Forschern gibt es auch divergierende Meinungen darüber, auf welche Weise und wie stark Management und

Führung (engl. *leadership*) zusammenhängen (Yukl 2006:5ff.). Viele Forscher (Dorfman 2004:267, Kotter 1990:3ff., Lord / Maher 1991) halten Management und Führung für unterschiedliche Phänomene. So schreibt Northouse (2004:8), dass Managementforschung erst um die Jahrhundertwende des 20. Jahrhunderts aufkam<sup>3</sup>, während Führungsforschung bereits auf Aristoteles zurückgehe. Dem widerspricht jedoch die Ansicht vieler angloamerikanischer Managementhistoriker, dass es schon in der Antike innerhalb religiöser, politischer und militärischer Organisationen Funktionen gegeben habe, die man als Management bezeichnen könne (Staehe 1999:3). Die Tatsache, dass die Bezeichnung „Management“ erst im 19. Jahrhundert populär wurde, bedeutet also nicht zwangsläufig, dass die Begriffe Management und Führung unterschiedliche Phänomene bezeichnen. Zu den Wissenschaftlern, die keinen Unterschied zwischen diesen beiden Konzepten sehen, gehört beispielsweise der hoch angesehene amerikanische Managementforscher Henry Mintzberg (2004:6):

„I use the words *management* and *leadership* interchangeably. It has become fashionable [...] to distinguish them. Leadership is supposed to be something bigger, more important. I reject this distinction, simply because managers have to lead and leaders have to manage. Management without leadership is sterile; leadership without management is disconnected and encourages hubris.“

Mintzberg gibt damit aber auch zu, dass Management ohne Führung und Führung ohne Management prinzipiell möglich sind. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll dennoch nicht zwischen den Begriffen Manager und Führungskraft bzw. Management und Führung unterschieden werden. Zwar gibt es Manager, die keine Untergebenen haben (beispielsweise Finanzmanager) – aber auch diese Manager übernehmen normalerweise Führungsaufgaben durch ihren persönlichen Einfluss innerhalb des Unternehmens bzw. der Organisation, in der sie tätig sind (Wenek 2003:30). Für Manager, die weisungsbefugt gegenüber Untergebenen sind, sind Führungsaufgaben ohnehin eine der wichtigsten Voraussetzungen ihres Berufs: „Leadership is an important role requirement for managers and a major reason why managerial jobs exist“ (Yukl 2006:22). Darüber hinaus sollte aber auch berücksichtigt werden, dass die Worte Manager und Führungskraft im Deutschen eher als Synonyme gebraucht werden als *manager* und *leader* (bzw. *management* und *leadership*) im Englischen (Communal / Senior 1999:27, Staehe 1999:72). Das englische Wort *executive*, das als Bezeichnung einer Führungskraft viel häufiger gebraucht wird als *leader*, bezieht sich etymologisch auf eine *ausführende* Kraft. Die inhaltliche Betonung scheint somit viel mehr auf dem Befolgen und Weiterleiten von Anweisungen (z.B. von den Eigentümern des Unternehmens) zu liegen, als es beim deutschen Wort Führungskraft der Fall ist. Diese sprachlichen Unterschiede deuten darauf hin, dass Führung und Management im deutsch-

sprachigen Raum wahrscheinlich eher als zusammengehörend gesehen werden als in englischsprachigen Ländern.

Es gibt aber auch weitere Unterschiede zwischen dem englischen und dem deutschen Gebrauch des Wortes Management. Laut Baecker (2006:1) hat das Substantiv Management im Englischen den Charakter einer ungewissen, mit dem Risiko der Überforderung oder des Scheiterns behafteten Tätigkeit. Dieser Sinn sei in der deutschen Umgangssprache nur bedingt erhalten geblieben und wurde stattdessen um einen anderen Sinnzusammenhang erweitert: den Bezug auf „eine hierarchisch eingebundene, durch eine Organisation geregelte Tätigkeit, der im Englischen zwar auch vorhanden ist, aber nicht im Zentrum steht“ (Baecker 2006:1). Außerdem meint man mit dem Begriff Management im Deutschen häufig lediglich die oberen Führungsebenen, während im angelsächsischen Sprachraum mit Management alle Organisationsmitglieder gemeint sind, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen – unabhängig von ihrer Hierarchieebene (Steinmann / Schreyögg 2000:6, Klemm / Martin 2004:23).

Doch nicht nur in der Umgangssprache, sondern auch in der internationalen wissenschaftlichen Literatur mangelt es an einer eindeutigen Festlegung des Begriffs Management (Schirmer 1992:11). Die entsprechenden Unterschiede in den Managementdefinitionen können oft auf die kulturellen Hintergründe der Wissenschaftler zurückgeführt werden. So lautet eine besonders in den Vereinigten Staaten sehr bekannte Managementdefinition von Peter Drucker: „Management is getting things done through other people“ (zitiert nach Schneider / Barsoux 2003:32, Montana / Charnov 2000:2).<sup>4</sup> Auch diese Definition beinhaltet einige kulturabhängige Glaubenssätze und Werthaltungen (Schneider / Barsoux 2003:32). So schreibt Gibson (2005): „This emphasis on goals and tasks is not universal, however. Many cultures focus more on people and relationships. And some cultures expect managers to spend more time doing things themselves rather than on getting things done by others“. Schneider und Barsoux (2003:32) behaupten, dass das Letztere auch in Deutschland der Fall sei: „For German managers there is a perceived oneness, or inseparability, of technical duties and managerial responsibilities. Therefore management is partly about getting things done, but it also means doing it yourself – a more ‘hands-on’ approach.“ Solche Aussagen über *alle* deutschen Manager sind aber eindeutig viel zu verallgemeinernd. Es ist außerdem offen, inwieweit die hier angesprochenen Unterschiede zwischen deutschem und amerikanischem Managementverständnis lediglich auf nationalkulturelle Einflüsse zurückzuführen sind. Andere Faktoren können ebenfalls mitverantwortlich sein.<sup>5</sup>

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Begriff Management in der angloamerikanischen und deutschen Forschung meist in zwei Bedeutungsvarianten verwendet wird. Im institutionellen Sinn meint man mit Management eine Gruppe von Personen, die in einer Organisation Anweisungsbefugnisse hat. Im funktionalen Sinn bezieht sich der Begriff Management dagegen auf Handlungen und Funktionen, mit denen Prozesse innerhalb einer Organisation gesteuert werden (Steinmann / Schreyögg 2000:5ff., Staehle 1999:71). Der funktionale Ansatz geht zurück auf die von Henri Fayol (1916) entwickelte Typologie der Managementfunktionen (Steinmann / Schreyögg 2000:42ff., Carroll / Gillen 1987:38). Laut Fayol besteht die Arbeit eines Managers aus (1) Planung und (2) Organisation als Vorbereitung des Handelns, dem (3) Befehl, der (4) Koordination als das Handeln selbst und (5) der Kontrolle des Handlungserfolgs (Steinmann / Schreyögg 2000:42ff.). Diese Konzeptionalisierung des Managements wird von vielen Forschern nach wie vor als die nützlichste angesehen (Northouse 2004:8, Carroll / Gillen 1987:48). Darüber hinaus gibt es eine große Anzahl anderer Führungs- und Managementtheorien (Yukl 2006:12ff., Yukl 2006:440ff.), auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Es sollte schließlich noch erwähnt werden, dass die Arbeit von Führungskräften derart komplex ist, dass ein fest umrissenes Berufsfeld und eine entsprechende Definition in dem Maße, wie dies bei vielen anderen Berufen möglich ist, beim Management wohl nie zu erreichen sein wird (Eberwein / Tholen 1990:123). Dennoch handelt es sich bei der Managementarbeit bzw. der Unternehmensleitung eindeutig um einen eigenständigen Beruf (Eberwein / Tholen 1990:123).

Bezüglich der Prämissen der Managementforschung lässt sich sagen, dass der überwiegende Teil der westlichen Managementforscher davon ausgeht, dass Manager das Handeln ihrer Untergebenen zu einem nicht unerheblichen Teil beeinflussen können (Baecker 2006:3, Miller 1984:73). Laut Magala (2005:106) sehen inzwischen zahlreiche Manager und Wissenschaftler aber ein, dass Angestellte viel weniger kontrollierbar seien als früher angenommen. Dementsprechend seien Führungskräfte zu einem großen Teil auf die Kooperation und den guten Willen ihrer Untergebenen angewiesen. Eine weitere, eng mit der ersten Prämisse zusammenhängende Annahme eines Großteils der westlichen Managementforschung ist, dass das Handeln des Managers die Effektivität seiner Organisation beeinflusst (Yukl 2006:448, Miller 1984:74). Die Größe dieses Einflusses wird aber oft überwertet (Yukl 2006:380, Yukl 2006:449, Magala 2005:107) und trotz des bis heute weit verbreiteten Stereotyps des diktatorisch allein regierenden Managers, ist in der Praxis Teamarbeit eindeutig auf dem Vormarsch (Hansen 1995:217ff., Bleicher 1989:28, Eberwein / Tholen 1990:120). Der Trend zur

Globalisierung führt außerdem dazu, dass Manageraufgaben zunehmend international ausgerichtet sind (Yukl 2006:39). Wenig erforscht bleibt die Veränderung der Managerarbeit durch die Einführung neuer Computer- und Telekommunikationstechnologien wie Email, Mobilfunk und Videokonferenzen (Yukl 2006:40, Fiedler / Garcia 2005:190).

## 2.2 Das Kulturkonzept

Das deutsche Substantiv Kultur und das englische *culture* sind lateinischen Ursprungs. Das lateinische Verb *colo, colui, cultus* hat zwei Bedeutungen: 1. *pflügen, bebauen, bestellen* und 2. *anbeten*. Ackerbau und Götterverehrung waren zwei der Tätigkeiten, die den Frühmenschen vom Tier unterschieden (Hansen 2003:14). Somit lässt sich bereits in dieser ursprünglichen Bedeutung der Gegensatz zwischen der Natur und der vom Menschen geschaffenen Kultur erkennen. Folglich bedeutet Kultur im weitesten Sinn Veränderung der äußeren und inneren Natur durch den Menschen (Hansen 2003:15). In der modernen Bedeutung des Wortes Kultur sind zudem auch kollektive Gewohnheiten angesprochen, die zusammen mit dem Gegensatz Natur-Kultur die zwei Hauptbestandteile des wissenschaftlichen Kulturbegriffs bilden (Hansen 2003:16, Hansen 2003:39). Kultur setzt sich aus den drei gleichwertigen und voneinander abhängigen Faktoren (1) Standardisierung, (2) Kollektivität und (3) Zeichen zusammen (Hansen 2003:42 und Hansen 2003:47). Der Begriff *Standardisierung* meint absichtliches, zum Überleben nicht notwendiges Gleichverhalten von Mitgliedern eines Kollektivs (Hansen 2003:43). Eine mögliche Kategorisierung der Standardisierungen ist laut Hansen (2003:44ff.) die Unterteilung in Standardisierungen der Kommunikation, des Denkens, des Empfindens und des Verhaltens und Handelns<sup>6</sup>. Bei dem zweiten konstitutiven Merkmal der Kultur – dem *Kollektiv* – handelt es sich nach dieser Theorie um jede Art menschlicher Gruppierungen, die gemeinsame Gewohnheiten bzw. Standardisierungen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppenmitglieder aufweisen (Hansen 2003:194). Entgegen der weit verbreiteten Auffassung, dass nur Völker oder Nationen eigenständige Kulturen besäßen, hat somit jedes intranationale Kollektiv eine eigene Kultur. Das dritte Merkmal der Kultur sind *Zeichen*. Zeichen sind die Grundlage der Kommunikation, wobei Sprache das komplexeste Zeichensystem darstellt. Ein Zeichen entsteht dadurch, dass innerhalb eines Kollektivs einem Bedeutungsträger (Wort, Geste usw.) eine Bedeutung zugeordnet wird (Hansen 2003:46ff.).

In vielen Disziplinen die sich mit Kultur beschäftigen lässt sich seit etwa 20 Jahren eine regelrechte „Kultureuphorie“ feststellen (Hansen 2003:334). Dabei werden jedoch einige wichtige

Aspekte der Kultur zu wenig zur Kenntnis genommen. Insbesondere die Einsichten der kulturkritischen Traditionen, beispielsweise bezüglich der absichtlichen Beeinflussung und Manipulation des Kulturellen, werden vom *mainstream* der kulturwissenschaftlichen Forschung weitgehend ignoriert (Hansen 2003:291ff.). Es wird oft angenommen, dass Kultur zwangsläufig einen positiven Einfluss auf das menschliche Zusammenleben haben müsse. Doch in Wirklichkeit handelt es sich bei der Kultur um ein ambivalentes Phänomen, das positiv, negativ oder neutral wirken kann: „Kultur ist von sich aus weder praktisch noch vernünftig. Sie ist weder menschlich noch moralisch oder kultiviert“ (Hansen 2003:313). Als Ursache für diese Ambivalenz des Kulturellen wird die Willkür bzw. fehlende Zwangsläufigkeit der Kultur gesehen (Hansen 2003:312ff.). Laut Sahlins (1976:72) ist sogar nicht nur der kulturelle Einfluss auf den Menschen, sondern auch der Zusammenhang zwischen Kultur und einer objektiven Realität willkürlich.

Es gibt in der wissenschaftlichen Welt außerdem die weit verbreitete Meinung, dass es bis heute keine allgemein anerkannte Definition der Kultur gäbe (Dorfman 2004:277, Schneider / Barsoux 2003:21, Holzmann 1995:28). Tatsächlich sind sich aber die meisten Wissenschaftler der unterschiedlichen Forschungsdisziplinen, die sich in irgendeiner Form mit Kultur beschäftigen, einig, dass es sich bei der Kultur um kollektive Standardisierungen bzw. Gewohnheiten handelt (Hansen 2003:237).<sup>7</sup> Uneinigkeit herrscht dagegen vor allem bezüglich (1) der Art der Gegenständlichkeit der Kultur, (2) der Kohärenz der Kultur und (3) der Funktion der Kultur (Hansen 2003:236). Ohne ausführlich auf die einzelnen Streitpunkte einzugehen, soll im Folgenden der aktuelle Forschungsstand kurz festgehalten werden. Die Gegenständlichkeit der Kultur wird als eine *kollektive Geistigkeit* gesehen, die mehr als reine Abstraktion ist (Hansen 2003:248). Da Kultur also im menschlichen Bewusstsein angesiedelt und nicht direkt untersuchbar ist, kann sie nur in Form der individuellen Umsetzungen (z.B. Texte, Verhaltensweisen, Artefakte usw.) erforscht werden. Allerdings stellen die Umsetzungen niemals Kultur an sich dar, weil in ihnen zwangsläufig Individuelles mit enthalten ist (Hansen 2003:248). Dementsprechend bezieht sich der Begriff Kultur nicht auf *konkrete* Gedanken, Gefühle oder Verhaltensweisen der Kollektivmitglieder, sondern auf die „überindividuellen, der individuellen Umsetzung voraus liegenden Verhaltensangebote“ (Hansen 2003:213). Bei der Frage nach der Kohärenz – also der inhaltlichen Übereinstimmung der Standardisierungen, die in einem Kollektiv gelten – sollte lediglich erwähnt werden, dass bei kleineren und einfacheren Kollektiven die Kohärenz größer ist als bei einem komplexen Riesenskollektiv wie der Nation (Hansen 2003:266). Und schließlich lässt sich über die Funktion der Kultur sagen,



dass nach aktuellem Forschungsstand das Kulturelle in manchen Aspekten die menschliche Natur beherrscht, während in anderen Bereichen die Funktion der Kultur dem von der Natur vorgegebenen untergeordnet ist. Es handelt sich somit um ein dialektisches Miteinander, bei dem Kultur und Natur in unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich stark aufeinander einwirken (Hansen 2003:268ff.).

In den Wirtschaftswissenschaften wurden kulturelle Fragestellungen vergleichsweise lange vernachlässigt (Kutschker / Schmid 2002:655ff., Holzmüller 1995:49). Dies lag vor allen Dingen daran, dass man wirtschaftliche Sachverhalte und Zusammenhänge lange Zeit als weitgehend kulturunabhängig ansah. Erst durch die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen wurden immer mehr Manager und Wirtschaftswissenschaftler mit der Tatsache konfrontiert, dass kulturelle Unterschiede großen Einfluss auf wirtschaftliche Sachverhalte haben können (Kutschker / Schmid 2002:655ff., Schneider / Barsoux 2003: 1ff.). Aufgrund der Methodenähnlichkeit zu den Wirtschaftswissenschaften (Umfragen, Statistiken usw.) wurde die kulturvergleichende Psychologie (engl. *cross-cultural psychology*) bei kulturwissenschaftlichen Fragen einer der Hauptinformationslieferanten der Wirtschaftsforscher (Hansen 2003:388). Dementsprechend wurde auch die Kulturtheorie der kulturvergleichenden Psychologie in den Wirtschaftswissenschaften weitgehend mit übernommen. Diese Kulturtheorie besagt unter anderem, dass die Kulturen unterschiedlicher Völker auf Grundlage von konstanten Eigenheiten der menschlichen Gattung – den so genannten *universals* – miteinander verglichen werden können (Kluckhohn 1962:17, Hansen 2003:280). Einer der größten Schwachpunkte dieser Kulturtheorie und der darauf aufbauenden Methodik ist, dass man Gefahr läuft, kulturelle Gemeinsamkeiten zwischen einigen Kollektiven für Konstanten der *gesamten* menschlichen Gattung zu halten. Laut Hansen (2003:287) handelt es sich dabei um eine unzulässige methodische Vermischung der Ebenen Gattung und Kollektiv. Außerdem gibt es sowohl aus der biologischen Forschung als auch aus der modernen Kulturwissenschaft begründete Zweifel, ob *psychische* (und nicht nur *biologische*) Attribute konstante Eigenheiten der menschlichen Gattung sein können (Hansen 2003:280, Holzmüller 1995:54ff.). Weitere Problempunkte der kulturvergleichenden Psychologie werden im folgenden Kapitel als ein Teil der Probleme der international ausgerichteten Managementforschung besprochen.

### 3. Häufige Probleme internationaler Managementforschung

Dieses Kapitel soll einen Überblick über einige der häufigsten Fehler und Problempunkte international ausgerichteter Managementstudien verschaffen. Je mehr solcher Probleme eine einzelne Studie aufweist, desto niedriger ist ihre Qualität einzustufen.

#### 3.1 Kulturelle Voreingenommenheit

Kulturelle Voreingenommenheit (*cultural bias*) stellt in der Managementforschung genauso wie in vielen anderen sozial- und kulturwissenschaftlich orientierten Disziplinen ein zentrales Problem dar (Peterson 1993:16, Culpan 1991:132, Wright 2004: 61). Kulturelle Voreingenommenheit liegt vor, wenn die Beeinflussung der Forschungsansätze und Methoden durch die kulturellen Hintergründe der Forschenden nicht genügend beachtet und eingeschränkt wird. So wird beispielsweise das amerikanische Managementverständnis oft auch außerhalb der USA nicht als spezifisch amerikanisch, sondern implizit als „Weltstandard“ angesehen (Pudelko 2004:143, Peterson 1993:13, Guest 1990:390ff., Bleicher 1989:27). Dadurch werden aber diejenigen Fragestellungen, die in anderen Teilen der Welt größere Relevanz haben als innerhalb der USA, entweder unzureichend oder überhaupt nicht behandelt (Hasenstab 1999:118). Kulturelle Voreingenommenheit zwischen Angehörigen unterschiedlicher Völker oder Nationalkulturen wird häufig als Ethnozentrismus bezeichnet (Cohen / Kennedy 2000:376). Kulturelle Voreingenommenheit ist aber auch zwischen *intranationalen* Kollektiven möglich – also zwischen Kollektiven innerhalb derselben Nation (Hansen 2003:342). Wahrscheinlich lässt sich kulturelle Voreingenommenheit niemals vollständig vermeiden. Dennoch sollte sie in der Wissenschaft möglichst gering gehalten werden. Bei allen interkulturellen Forschungsprojekten ist die Einbeziehung von Wissenschaftlern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eine gute Möglichkeit, dieser Problematik zu begegnen (Seipel / Rieker 2003:226).

#### 3.2 Vernachlässigung von Einflussfaktoren

Ein großes Problem stellt die Tendenz vieler Wissenschaftler dar, jegliche festgestellten Unterschiede zwischen zwei Nationen nur auf den Einfluss der Nationalkultur zurückzuführen. So wird Kultur häufig als Residualgröße zur Erklärung der Ergebnisse der internationalen Managementforschung verwendet (Hasenstab 1999:116). Dadurch werden aber andere Einflussfaktoren ignoriert – so beispielsweise die politischen, rechtlichen und sozioökonomischen Gegebenheiten einer Gesellschaft (Dorfman

2004:326) oder solche Faktoren wie die Größe der Unternehmen (Peterson 1993:18), die Unternehmensbranchen und die Hierarchiestufen der Manager (Peterson 1993:19, Yukl 2006:431). Auch der Einfluss von Organisationskulturen auf die Forschungsergebnisse wird in der Managementforschung häufig vernachlässigt. So setzt sich bei vielen Forschern zwar immer mehr die Erkenntnis durch, dass Organisationskulturen einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsmitglieder und damit auch auf das Management haben können (Adler 2002:67ff.) – dennoch bleibt in der internationalen Managementforschung dieser Faktor oft unberücksichtigt. So ignoriert Hofstede (1980) bis heute den Einfluss der stark ausgeprägten Unternehmenskultur von IBM auf die Ergebnisse seiner in diesem Unternehmen durchgeführten internationalen Studie (Hansen 2003:285, Taras / Steel 2006b:7).

### **3.3 Mangelnde Bedeutungsäquivalenz**

Viele internationale Managementstudien „fail to take into account the limitations of language in conveying equivalent meaning in two or more languages“ (Peterson 1993:17). Insbesondere wörtliche Übersetzungen wirken meist inhalts- und bedeutungsverzerrend (Lonner 1990:60). Manche Forscher sind sogar der Meinung, dass auch Angehörige der gleichen Nation „rarely talk truly and precisely about exactly the same object/subject, since the effective meanings are filtered through the cognitive world and cultural condition of each person“ (Gulbro / Herbig 1994:330). Diese oft feinen Bedeutungsunterschiede – Konnotationen, Denotationen und Assoziationen (Keller 1979:119, Daheim 2000:78) der verwendeten Wörter – fallen bei gleichsprachigen Gesprächspartnern wahrscheinlich nicht so oft auf wie bei Übersetzungen in Fremdsprachen (Hansen 2003:79). Je unterschiedlicher die Sprachen und andere Standardisierungen der Kollektive, denen zwei Gesprächspartner angehören, desto wahrscheinlicher sind Missverständnisse. Die Ursache dieses Problems ist die Tatsache, dass jedes Kollektiv jedem Bedeutungsträger (jedem Wort, jeder Geste, jedem Artefakt usw.) unterschiedliche Bedeutungen zuweisen kann. Möglich macht dies die bereits erwähnte Willkür der Kultur: es gibt zwischen den Bedeutungsträgern und den ihnen verliehenen Bedeutungen keinen zwingenden Zusammenhang. Daraus lässt sich ableiten, dass mangelnde Bedeutungsäquivalenz nicht nur für internationale Studien ein Problem darstellt, sondern für jede Studie, die sich mit Kulturen unterschiedlicher Kollektive befasst.

### 3.4 Prämisse der Kohärenz von Nationalkulturen

In vielen Managementstudien wird von der Annahme ausgegangen, dass Nationalkulturen kohärent seien – dass also die Mitglieder der gleichen Nation sich in ihren Gewohnheiten und Werten auf jeden Fall ähnlicher seien als Mitglieder unterschiedlicher Nationen. Kulturen komplexer Kollektive wie der Nationen zeichnen sich aber nicht durch Kohärenz, sondern durch Divergenz und Widersprüchlichkeit aus (Hansen 2003:184, Hansen 2003:284). Denn jede Nationalkultur setzt sich aus rivalisierenden Kollektiven zusammen, die sich in ihren Standardisierungen des Denkens, Fühlens, Kommunizierens und Handelns unterscheiden (Vogt 2000, Hansen 2004:5). Durch die Annahme der Kohärenz von Nationalkulturen werden die Unterschiede zwischen intranationalen Kollektiven nicht genügend beachtet, was zu einer erheblichen Verzerrung der Forschungsergebnisse führt. Die Prämisse der Kohärenz von Nationalkulturen ist in der internationalen Managementforschung häufig auch einer der Gründe für das nächste Problem: den hohen Verallgemeinerungsgrad.

### 3.5 Hoher Verallgemeinerungsgrad

Der Verallgemeinerungsgrad von international ausgerichteten Managementstudien ist oft zu hoch (Hansen 2004:3). Dies ist insbesondere auf den Reduktionismus quantitativ ausgerichteter Forschungsarbeiten zurückzuführen, die die derzeitige Managementforschung dominieren (Magala 2005:127). Ein Beispiel dafür sind Kulturvergleiche auf Grundlage der bereits erwähnten *universals* – der angeblichen psychischen Konstanten der menschlichen Gattung. Da man mit solchen Konstanten eine kaum messbare Anzahl von Kontexten, Situationen und Gewohnheiten zu erfassen versucht, sind Reduktionismus und zu starke Verallgemeinerungen meist die Folgen (Hansen 2003:282). Verallgemeinerungen können hilfreich und erkenntnisfördernd sein, so wie es auch zulässige Stereotypen gibt, die die Wirklichkeit nicht verfehlen (Hansen 2003:325, Gannon 2004). Zu starke Verallgemeinerung führt aber zu Verzerrungen innerhalb der Forschungsergebnisse. Hier bleibt anzumerken, dass zu starke Verallgemeinerung auch als „dünne Beschreibung“ anzusehen ist. Die von Clifford Geertz geforderte *dichte* Beschreibung (Geertz 1973:3ff.) wird dadurch erreicht, dass der jeweilige Forschungsgegenstand in seinem Gesamtkontext untersucht wird. Mit anderen Worten, man darf nicht schon vorher eine Minderheit von Details für wichtig erklären und eine Mehrheit für unwichtig (Hansen 2003:30). Eine dichte Beschreibung wird durch qualitative und interpretative Vorgehensweisen viel eher erreicht als durch die von der kultur-

vergleichenden Psychologie bevorzugten quantitativen Methoden (Hansen 2003:282, Wright 2004:57). Zu diesen Methoden gehören vor allem Umfragen, die mit Hilfe der Statistik ausgewertet werden.

### **3.6 Umfrage als einzige Erhebungsmethode**

In vielen international ausgerichteten Managementstudien wird die Umfrage als einzige Erhebungsmethode eingesetzt (Peterson 1993:18, Heinze 2001:62). Dabei ist es grundsätzlich bedenklich, dass Forscher sich dabei nicht auf ihre eigene Beobachtung stützen, sondern lediglich auf vermittelte Erkenntnisse aus der Befragung Dritter (Hansen 2004:2). Die Festlegung auf eine Umfrage als einzige Erhebungsmethode wird außerdem den oft kulturwissenschaftlich geprägten Fragestellungen der internationalen Managementforschung nicht gerecht. Die tieferen Bedeutungszusammenhänge bleiben bei einem solchen Erhebungsansatz oft verborgen. Ein weiterer Problempunkt ist die Nichtbeachtung soziokulturell unterschiedlicher Reaktionsweisen auf Umfragen (Holzmüller 1995:52, Taras / Roney 2006:19.). So wurde beispielsweise bei nicht-englischsprachigen Umfrageteilnehmern die Tendenz festgestellt, in ihrer Muttersprache extremere Antworten zu geben als in englischsprachigen Umfragen (Taras / Roney 2006:20).

### **3.7 Statistische Trugschlüsse**

Auch die bei der Auswertung der Umfrageergebnisse eingesetzten statistischen Methoden müssen kritisch hinterfragt werden. Statistiken schließen zwar Beobachtungsirrtümer aus (Hansen 2003:255), es wird aber viel zu häufig übersehen, „daß weder die Prämissen der Statistik noch die aus ihren Ergebnissen gezogenen Schlußfolgerungen empirisch, geschweige denn naturwissenschaftlich zustande kommen“ (Hansen 2003:24, Heinze 2001:62ff., Shenkar 2004:168ff.). So führt beispielsweise die Berechnung von Mittelwerten nicht selten dazu, dass ein völlig falscher Gesamteindruck entsteht. Solche arithmetischen Mittelwerte lassen sich immer errechnen – egal wie weit die Daten auseinander liegen. Dabei werden individuelle Unterschiede rechnerisch so weit nivelliert, bis scheinbar Gemeinsamkeiten entdeckt werden (Hansen 2004:2, Krämer 2000:61ff., Taras / Steel 2006a:4).

Ein weiterer Kritikpunkt, der ebenfalls mit den statistischen Methoden zusammenhängt, ist die Annahme bzw. Suggestion von Kausalität. Dabei handelt es sich um den in der Statistik häufigen Trugschluss, dass bei einem Parallelverlauf von zwei Variablen ein Kausalzusammenhang zwischen den beiden bestehen müsse (Krämer 2000:165). Grundsätzlich gilt aber, dass Kausalzusammenhänge niemals allein durch Korrelationswerte oder

andere Formen der *statistischen* Analyse begründet werden können. Es müssen immer zuerst *sachlogische* und *theoriegeleitete* Überlegungen herangezogen werden (Christian / Ludwig-Mayerhofer 2005, Boyacigiller et al. 2004:141). Unter Statistiker\*innen ist diese Problematik auch als Scheinkorrelation bekannt:

„Die Scheinkorrelation richtet sich auf das Problem, dass die Zusammenhangsmaße (auch: Korrelationsmaße) lediglich einen statistischen Zusammenhang feststellen, der nicht automatisch etwas über Ursache-Wirkungszusammenhänge aussagt. [...] Die Schwierigkeit liegt darin, mögliche Drittvariablen zu erkennen. [...] In den Kultur- und Sozialwissenschaften kommt erschwerend hinzu, dass nur selten genau ein Einflussfaktor ausgemacht werden kann, der für die Ausprägungen eines Merkmals verantwortlich ist.“ (Burzan 2005:152)

Eine häufige Folge der Scheinkorrelationsproblematik ist, dass in vielen Studien, in denen statistische Methoden eingesetzt werden, ein direkter Zusammenhang zwischen Kultur und individuellem Verhalten bzw. Handeln angenommen wird. Auf welche Weise Kultur auf Verhalten und Handeln einwirken kann wird dabei aber oft nicht näher erörtert (Boyacigiller 2003:141). In vielen statistisch angelegten Studien, die sich mit interkulturellen Themen beschäftigen, fehlen somit auch überzeugende kulturtheoretische Überlegungen.

### **3.8 Mangelnde theoretische Verankerung**

„As many authors [...] have pointed out, international management is still a field characterized by a lack of theoretical understanding“ (Wright 2004:52). Mangelnde theoretische Verankerung ist in der Forschung nicht nur deswegen problematisch, weil Theorien den Interpretationsrahmen für wissenschaftliche Daten darstellen, sondern auch weil mit Hilfe von Theorien die Entscheidung getroffen wird, welche Aspekte überhaupt untersucht und somit Gegenstand der Forschung werden sollten (Heinze 2001:38). Somit führt das Fehlen einer ausreichenden theoretischen Basis bei einer Forschungsarbeit dazu, dass zentrale Fragestellungen unberücksichtigt bleiben. Insbesondere bei der Kulturkonzeption fehlt es in der internationalen Managementforschung oft an einer wissenschaftlich fundierten Basis (Holzmüller 1995:68, Geier 2000:38ff.). Über die Folgen dieser Vernachlässigung schreibt Holzmüller:

„Die mangelnde theoretische Verankerung eines Forschungsprojektes im Bereich der Kulturkonzeption führt zu einer Fülle von Problemen, die sich in weiterer Folge auf die Qualität der Ergebnisse auswirken. Insbesondere ist im Rahmen der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen die ungenügende Darlegung der grundlegenden Position, die gegenüber dem Konstrukt Kultur bezogen wurde, als deutlich qualitätsmindernd zu beurteilen. Wird die jeweilige Sichtweise nicht offengelegt und damit auch nicht begründet, warum diese Vorentscheidung getroffen wurde, wird eine zentrale Problematik der interkulturellen Forschung aus der Argumentation ausgeblendet.“ (Holzmüller 1995:68)

Die oft mangelnde theoretische Verankerung führt in der internationalen Managementforschung dazu, dass diese thematisch und konzeptionell weitgehend unkoordiniert verläuft. Dementsprechend hat das bisher produzierte Wissen in diesem Forschungsbereich höchstens fragmentarischen Charakter (Hasenstab 1999:118, Peterson 1993:16, Pieper 1993:334).

#### 4. Ausblick

Die derzeit in der internationalen Managementforschung eingesetzten Konzepte und Methoden weisen erhebliche Schwächen auf, so dass die Forschungsergebnisse dementsprechend verzerrt sein können. Insbesondere die kulturtheoretische Verankerung innerhalb dieser Disziplin lässt vieles zu wünschen übrig. Es bleibt zu hoffen, dass die internationale Managementforschung sich bald der modernen Kulturtheorie aus der Ethnologie oder den Cultural Studies öffnet und beispielsweise die *dichte Beschreibung* von Clifford Geertz zu einer Forschungsmaxime erhebt. Dies würde sehr viel zur Steigerung der Forschungsqualität innerhalb dieser Disziplin beitragen.

#### Literatur

- Adler, N. (2002): *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Baecker, D. (2006): Welchen Unterschied macht das Management? Online Dokument: <http://homepage.mac.com/baecker/unterschiedmanagement.pdf> [1. Januar 2007].
- Bleicher, K. (1989): *Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor*. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine.
- Boyacigiller, N. / Kleinberg, J. / Phillips, M. E. / Sackmann, S.A. (2003): Conceptualizing Culture. Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Hrsg.): *Handbook for International Management Research*. Cambridge et al.: Blackwell, S. 99-167.
- Braverman, H. (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt/Main / New York: Campus-Verlag.
- Burzan, N. (2005): *Quantitative Methoden der Sozialforschung. Eine Einführung für die Kulturwissenschaften*. Hagen: Fernuniversität.
- Carroll, S. J. / Gillen, D. J. (1987): Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Journal* 12(1), S. 38-51.
- Christian, R. / Ludwig-Mayerhofer, W. (2005): *Kausalzusammenhang, Kausalität (engl.: Causality)*. Online Dokument: [http://www.lrz-muenchen.de/%7Ewlm/ilm\\_k19.htm](http://www.lrz-muenchen.de/%7Ewlm/ilm_k19.htm) [7. Januar 2007].
- Cohen, R. / Kennedy, P. (2000): *Global Sociology*. London: Palgrave Macmillan.
- Communal, C. / Senior, B. (1999): National culture and management. Messages conveyed by British, French and German advertisements for managerial appointments. *Leadership & Organization Development Journal* 20(1), S. 26-35.
- Culpan, R. (1991): Institutional Dominance Model for Comparative Management. In: Prasad, B. (Hrsg.): *Advances in International Comparative Management*. Greenwich: Elsevier, S. 127-142.
- Daheim, C. (2000): *Alles, was Sie schon immer über Sprache wissen wollten, aber nie zu fragen wagten. Script zum Grundkurs Linguistik*. Essen: Laud.

- Dorfman, P. W. (2004): International and Cross-Cultural Leadership Research. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Hrsg.): *Handbook for International Management Research*. Cambridge et al.; Blackwell, S. 265-355.
- Eberwein, W. / Tholen, J. (1990): *Managermentalität*. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine.
- Fayol, H. (1916): *General and industrial management*. London: Pitman.
- Fiedler, F. / Garcia, J. (2005): Leadership in a Non-Linear World. In: Cooper, G. L. (Hrsg.): *Leadership and Management in the 21<sup>st</sup> Century. Business Challenges of the Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Gannon, M. J. (2004): *Understanding global cultures metaphorical journeys through 28 nations, clusters of nations, and continents*. Thousand Oaks: Sage.
- Geertz, C. (1973): *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geier, B. (2000): *Der Erwerb interkultureller Kompetenz. Ein Modell auf der Basis der Kulturstandardforschung*. Passau: Unveröff. Manuskript.
- Gibson, R. (2005): Management and style. What is management? *Business Spotlight* 4/2005, <http://www.ecoute.de/doc/19324> [23. Dezember 2006].
- Guest, D. E. (1990): Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies* 27, S. 377-397.
- Gulbro, R. / Herbig, P. A. (1994): The effect of external influences in the cross-cultural negotiation process. *Journal of Strategic Change* 3, S. 329-340.
- Hansen, K. P. (1995): *Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer*. Frankfurt/Main: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Hansen, K. P. (2003): *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. Tübingen: Francke.
- Hansen, K. P. (2004): *Die Kulturen der Beschäftigung mit Nationalkultur*. Online Dokument: <http://www.germanistentag2004.uni-muenchen.de/abstracts/wslandeskunde/hansen.doc> [28. Dezember 2006].
- Harbison, F.H. / Myers, C. (1959): *Management in the Industrial World. An International Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Hasenstab, M. (1999): *Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven* (Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Heinze, T. (2001): *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München / Wien: Oldenbourg.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. New York et al.: Sage.
- Holzmüller, H. H. (1995): *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, A. (1979): *Sprachphilosophie*. Freiburg / München: Alber.
- Keller, E. von (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Stuttgart: Haupt.
- Klemm, S. / Martin, C. (2004): *Frauen in Führungspositionen. Ein interkultureller Vergleich USA – Deutschland* (Diplomica Band XVI). Marburg: Tectum.
- Kluckhohn, C. (1962): Universal Categories of Culture. In: Tax, S. (Hrsg.): *Anthropology Today*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kotter, J. P. (1990): *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2002): *Internationales Management*. München: Oldenbourg.
- Lonner, W. J. (1990). An overview of cross-cultural testing and assessment. In: Brislin, R. W. (Hrsg.): *Applied cross-cultural psychology*. Newbury, CA. : Sage, S. 56-76.



- Lord, R. G. / Maher, K. J. (1991): *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. Boston et al.: Unwin Hyman.
- Magala, S. (2005): *Cross-cultural competence*. London: Routledge.
- Miller, E. L. (1984): Comparative Management Conceptualization. An Assessment. In: Farmer, R. N. (Hrsg.): *Advances in International Comparative Management*. Greenwich: JAI Press, S. 69-82.
- Mintzberg, H. (2004): *Managers, Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Montana, P. J. / Charnov, B. H. (2000): *Management* (Barron's Business Review Series). Hauppauge, New York: Barron's.
- Northouse, P. G. (2004): *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Peterson, R. B. (1993): Future Directions in International Comparative Management Research. In: Wong-Rieger, D. / Rieger, F. (Hrsg.): *International management research. Looking to the future*. Berlin: de Gruyter.
- Pieper, R. (1993): Die methodischen Schwierigkeiten der international vergleichenden Forschung und ein Vorschlag zur [sic] Ihrer Überwindung. In: Haller, M. (Hrsg.): *Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. Bern: Haupt, S. 333-348.
- Pudelko, M. (2004): Benchmarking. Was amerikanische, japanische und deutsche Personalmanager voneinander lernen. *Zeitschrift für Personalforschung* 18(1-4), S. 139-163.
- Sahlins, M. (1976): *Culture and Practical Reason*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schirmer, F. (1992): *Arbeitsverhalten von Managern*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, S. C. / Barsoux, J. L. (2003): *Managing Across Cultures*. Harlow: Prentice Hall.
- Schwartz, S. H. (1994): Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values. In: Kim, U. / Triandis, H. C. / Kagitcibasi, C. / Choi, S. C. / Yoon, G. (Hrsg.): *Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications* (Cross-Cultural Research and Methodology Series Vol. 18). Thousand Oaks: Sage.
- Seipel, C. / Rieker, P. (2003): *Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung*. Weinheim / München: Juventa.
- Shenkar, O. (2004): Cultural Distance Revisited. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Hrsg.): *Handbook for International Management Research*. Cambridge et al.: Blackwell, S. 168-183.
- Staehele, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Taras, V. / Rowney, J. (2006): *Half a Century of Measuring Culture. Approaches, Challenges, Limitations, and Suggestions Based on the Analysis of 121 Instruments for Quantifying Culture*. Online Dokument: [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/measuring\\_culture.doc](http://ucalgary.ca/~taras/_private/measuring_culture.doc) [15. März 2007].
- Taras, V. / Steel, P. (2006a): *Culture as a Consequence. A Multilevel Multivariate Meta-Analysis of the Effects of Individual and Country Characteristics on Work-Related Cultural Values*. Online Dokument: [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/HLM\\_meta.pdf](http://ucalgary.ca/~taras/_private/HLM_meta.pdf) [15. März 2007].
- Taras, V. / Steel, P. (2006b): *Improving Cultural Indices and Rankings Based on a Meta-Analysis of Hofstede's Taxonomy*. Online Dokument: [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/Meta\\_1.pdf](http://ucalgary.ca/~taras/_private/Meta_1.pdf) [15. März 2007].
- Triandis, H.C. (1980): *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tylor, E. B. (1871): *Primitive Culture*. London: Harper.

Vogt, C. (2000): Kognitive Modelle und ethnische Identität. In: Schomburg-Scherff, S. M. / Heintze, B. (Hrsg.): *Die offenen Grenzen der Ethnologie. Schlaglichter auf ein sich wandelndes Fach*. Frankfurt/Main: Lembeck, S. 139-156.

Wendt, W. R. (1997): *Sozialmanagement in der Ausbildung*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.

Wenek, K. (2003): *Defining Leadership*. Online Dokument: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/71.pdf> [27. Dezember 2006].

Wright, L. L. (2004): The Need for International Qualitative Research. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Hrsg.): *Handbook for International Management Research*. 2. Aufl. Cambridge u.a.: Blackwell. S. 49-67.

Yukl, G. (2006): *Leadership in Organizations*. New York: Pearson / Prentice Hall.

---

<sup>1</sup> Zum Kulturbegriff siehe Kapitel 2.2.

<sup>2</sup> Die Ursache dafür ist meist die Annahme der Kohärenz von Nationalkulturen. Siehe dazu Kapitel 3.4.

<sup>3</sup> Staehle (1999:22) hält dagegen bereits die industrielle Revolution für die Geburtsstunde der Managementforschung.

<sup>4</sup> Diese Aussage stammt aus dem Jahr 1980, als Peter Drucker Vorsitzender der American Management Association war (Montana / Charnov 2000:2, Schneider / Barsoux 2003:32). Drucker gilt bis heute als einer der einflussreichsten Managementautoren (Staehle 1999:76).

<sup>5</sup> Siehe dazu Kapitel 3.2.

<sup>6</sup> *Handlungen* setzen Problembewusstsein, Überlegungen und den Entschluss zugunsten einer Alternative voraus. Dagegen erfolgt das *Verhalten* automatisch – ohne Problembewusstsein, Überlegungen oder bewusstem Entschluss. Verhalten ist eingeübt und dadurch von mechanischen Reflexen zu unterscheiden (Hansen 2003:122ff).

<sup>7</sup> Schon Edward B. Tylors Definition der Kultur als gesellschaftliche Gewohnheiten stimmt weitgehend mit der modernen Kulturdefinition überein (Tylor 1871:1).

