

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XI
<b>Teil I: Einführung</b> .....	<b>1</b>
1. Kapitel: Die Regeln des sozialen Spiels .....	1
<b>Teil II: Nationale Kulturen</b> .....	<b>51</b>
2. Kapitel: Gleicher als andere .....	51
3. Kapitel: Ich, Wir und Sie .....	99
4. Kapitel: Er, Sie und M(F) .....	159
5. Kapitel: Was anders ist, ist gefährlich .....	228
6. Kapitel: Gestern, jetzt oder später? .....	289
7. Kapitel: Pyramiden, Maschinen, Märkte und Familien: Organisation über Nationen hinweg .....	335
<b>Teil III: Organisationskulturen</b> .....	<b>389</b>
8. Kapitel: Elefant und Storch: Organisationskulturen .....	389
<b>Teil IV: Schlussfolgerungen</b> .....	<b>439</b>
9. Kapitel: Interkulturelle Begegnungen .....	439
10. Kapitel: Überleben in einer multikulturellen Welt .....	501
Glossar .....	519
Über die Autoren .....	525
Literaturverzeichnis .....	529
Personenverzeichnis .....	553

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Inhaltsübersicht . . . . .	IX

## Teil I: Einführung

<b>1. Kapitel: Die Regeln des sozialen Spiels . . . . .</b>	<b>1</b>
Verschiedene Denkweisen, gemeinsame Probleme . . . . .	1
Kultur als mentale Programmierung . . . . .	2
Kultureller Relativismus . . . . .	6
Symbole, Helden, Rituale und Werte . . . . .	7
Kultur reproduziert sich selbst . . . . .	10
Kulturebenen . . . . .	12
Kulturwandel: wechselnde Praktiken, beständige Werte . . . . .	13
Die Vorgeschichte der Kultur . . . . .	16
Quellen kultureller Vielfalt und Veränderung . . . . .	19
Unterschiede in der nationalen Kultur . . . . .	22
Nationale Kulturen oder nationale Institutionen . . . . .	24
Wie sieht es mit den nationalen Managementkulturen aus? . . . . .	25
Das Messen von Werten . . . . .	26
Dimensionen nationaler Kulturen . . . . .	28
Wiederholungen der IBM-Studie . . . . .	31
Der Einsatz von Korrelationen . . . . .	34
Eine fünfte Dimension kommt hinzu . . . . .	37
Validierung der Kulturpunktwerte der Länder im Verhältnis zu anderen Maßen . . . . .	39
Andere Klassifizierungsmöglichkeiten nationaler Kulturen . . . . .	40
Kulturelle Unterschiede hinsichtlich Region, Religion, Ge- schlecht, Generation und Klasse . . . . .	43
Organisationskulturen . . . . .	46
Zusammenfassung: Kultur als Phönix . . . . .	46

## Teil II: Nationale Kulturen

<b>2. Kapitel: Gleicher als andere . . . . .</b>	<b>51</b>
Ungleichheit in der Gesellschaft . . . . .	51
Machtdistanzindex: Ein Gradmesser für Ungleichheit in der Gesellschaft . . . . .	53

Definition von Machtdistanz .....	58
Machtdistanz in Wiederholungsstudien .....	60
Machtdistanzunterschiede innerhalb eines Landes: soziale Schicht, Bildungsniveau und Beruf .....	62
Maße im Zusammenhang mit Machtdistanz: Struktur in diesem und den folgenden Kapiteln .....	66
Machtdistanzunterschiede zwischen Ländern: Wurzeln in der Familie .....	66
Machtdistanz in der Schule .....	68
Machtdistanz am Arbeitsplatz .....	72
Machtdistanz und der Staat .....	77
Machtdistanz und Korruption .....	81
Machtdistanz und Gedankenwelt .....	84
Ursprünge von Machtdistanzunterschieden .....	88
Die Zukunft von Machtdistanzunterschieden .....	93
<b>3. Kapitel: Ich, Wir und Sie</b> .....	99
Individuum und Kollektiv in der Gesellschaft .....	100
Messung des Grades an Individualismus in der Gesellschaft ..	102
Individualismus und Kollektivismus in anderen länderübergreifenden Studien .....	107
Sind Individualismus und Kollektivismus eine Dimension oder zwei? .....	109
Kollektivismus und Machtdistanz .....	111
Individualismus und Kollektivismus nach Berufen .....	114
Individualismus und Kollektivismus in der Familie .....	115
Sprache, Persönlichkeit und Verhalten in individualistischen und kollektivistischen Kulturen .....	124
Individualismus und Kollektivismus in der Schule .....	130
Individualismus und Kollektivismus am Arbeitsplatz .....	133
Individualismus, Kollektivismus und der Staat .....	140
Individualismus, Kollektivismus und Gedankenwelt .....	144
Ursprünge von Unterschieden zwischen Individualismus und Kollektivismus .....	148
Die Zukunft von Individualismus und Kollektivismus .....	154
<b>4. Kapitel: Er, Sie und M(F)</b> .....	159
Bestimmtheit gegenüber Bescheidenheit .....	160
Geschlecht und Geschlechtsrollen .....	161
Maskulinität – Femininität als Kulturdimensionen .....	163
Maskulinität und Femininität in anderen länderübergreifenden Studien .....	168

Maskulinität gegenüber Individualismus . . . . .	169
Sind Maskulinität und Femininität eine oder zwei Dimen- sionen? . . . . .	171
Maskulinitätspunktwerte länderweise nach Geschlecht und Geschlechterpunktwerte nach Alter . . . . .	171
Maskulinität und Femininität nach Berufen . . . . .	174
Maskulinität und Femininität in der Familie . . . . .	175
Maskulinität und Femininität in Geschlechtsrollen und in der Sexualität . . . . .	180
Maskulinität und Femininität in Erziehung und Bildung . . . .	186
Maskulinität und Femininität beim Einkaufen . . . . .	192
Maskulinität und Femininität am Arbeitsplatz . . . . .	194
Maskulinität, Femininität und der Staat . . . . .	201
Maskulinität, Femininität und Religion . . . . .	209
Ursprünge von Unterschieden bei Maskulinität und Feminini- tät . . . . .	216
Die Zukunft von Unterschieden bei Maskulinität und Femini- nität . . . . .	220
<b>5. Kapitel: Was anders ist, ist gefährlich . . . . .</b>	<b>228</b>
Die Vermeidung von Unsicherheit . . . . .	228
Der Unsicherheitsvermeidungsindex: Ein Maß für die (In-)To- leranz gegenüber der Uneindeutigkeit in einer Gesellschaft .	231
Unsicherheitsvermeidung und Angst . . . . .	235
Unsicherheitsvermeidung ist nicht gleich Risikovermeidung. .	238
Unsicherheitsvermeidung nach Beruf, Geschlecht und Alter .	240
Unsicherheitsvermeidung in der Familie . . . . .	241
Unsicherheitsvermeidung, Glück und Gesundheit . . . . .	245
Unsicherheitsvermeidung in der Schule . . . . .	247
Unsicherheitsvermeidung beim Einkaufen . . . . .	249
Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz . . . . .	252
Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und Motivation . . . .	258
Unsicherheitsvermeidung, der Bürger und der Staat . . . . .	263
Unsicherheitsvermeidung, Xenophobie und Nationalismus . .	269
Unsicherheitsvermeidung, Religion und Gedankenwelt . . . .	273
Ursprünge von Unterschieden in der Unsicherheitsvermei- dung . . . . .	281
Die Zukunft von Unterschieden in der Unsicherheitsvermei- dung . . . . .	283
<b>6. Kapitel: Gestern, jetzt oder später? . . . . .</b>	<b>289</b>
Nationale Werte und die Lehren des Konfuzius . . . . .	290

Nationale Kulturen mit Lang- und Kurzzeitorientierung . . . . .	292
Lang- und Kurzzeitorientierung und die Familie . . . . .	295
Lang- und Kurzzeitorientierung und Schule . . . . .	299
Lang- und Kurzzeitorientierung, Arbeit und Geschäft . . . . .	302
Lang- und Kurzzeitorientierung und Wirtschaftswachstum . . . . .	307
Wirtschaftswachstum und Politik . . . . .	312
Langzeitorientierung und Inhaftierungsraten . . . . .	315
Langzeitorientierung, Religion und Denkweisen . . . . .	316
Fundamentalismus als Kurzzeitorientierung . . . . .	323
Kurzzeitorientierung in Afrika . . . . .	325
Die Zukunft von Lang- und Kurzzeitorientierung . . . . .	329

**7. Kapitel: Pyramiden, Maschinen, Märkte und Familien:**

<b>Organisation über Nationen hinweg . . . . .</b>	<b>335</b>
Implizite Organisationsmodelle . . . . .	336
Managementlehrer sind auch nur Menschen . . . . .	344
Kultur und Organisationsstruktur: Nähere Ausführungen zu Mintzberg . . . . .	350
Planung, Kontrolle und Buchführung . . . . .	354
Corporate Governance und Geschäftsziele . . . . .	361
Motivationstheorien und Praktiken . . . . .	366
Mitarbeiterführung, Entscheidungsfindung und Übertragung von Verantwortung . . . . .	371
Leistungsbewertung und Management by Objectives . . . . .	377
Managementtraining und Organisationsentwicklung . . . . .	379
Schlussfolgerung: Die Nationalität definiert die Denkweise der Organisation . . . . .	381

**Teil III: Organisationskulturen**

<b>8. Kapitel: Elefant und Storch: Organisationskulturen . . . . .</b>	<b>389</b>
Der Fimmel „Organisationskultur“ . . . . .	392
Unterschiede zwischen Organisations- und nationalen Kul- turen . . . . .	395
Qualitative und quantitative Ansätze im IRIC-Projekt . . . . .	399
Ergebnisse der detaillierten Interviews: der Fall SAS . . . . .	402
Ergebnisse der Erhebung: Sechs Dimensionen von Organi- sationskulturen . . . . .	404
Der Spielraum für Wettbewerbsvorteile in kulturellen Ange- legenheiten . . . . .	412
Organisationskultur und andere Organisationsmerkmale . . . . .	414

Organisationssubkulturen .....	420
Individuelle Wahrnehmung der Organisationskulturen .....	422
Implikationen auf der Ebene der Analyse: Gärten, Blumensträuße und Blumen .....	424
Berufskulturen .....	425
Schlussfolgerungen aus dem IRIC-Forschungsprojekt: Dimensionen im Vergleich zu Gestalten .....	426
Organisationskulturen handhaben und mit ihnen zurechtkommen .....	429

#### **Teil IV: Schlussfolgerungen**

<b>9. Kapitel: Interkulturelle Begegnungen .....</b>	<b>439</b>
Beabsichtigte und unbeabsichtigte Kulturkonflikte .....	440
Kulturschock und kulturelle Anpassung .....	444
Ethnozentrismus und Xenophilie .....	447
Begegnungen von Gruppen: Auto- und Hetero-Stereotypen ..	449
Sprache und Humor .....	450
Der Einfluss der Kommunikationstechnologien .....	453
Interkulturelle Begegnungen im Tourismus .....	454
Interkulturelle Begegnungen in der Schule .....	455
Minoritäten, Migranten und Flüchtlinge .....	459
Interkulturelle Verhandlungen .....	465
Multinationale Unternehmensorganisationen .....	468
Multinationale Unternehmen koordinieren: Struktur sollte Kultur folgen .....	473
Multinationale Unternehmen ausweiten: internationale Zusammenschlüsse und andere Firmenzusammenschlüsse ...	475
Internationales Marketing, Werbung und Verbraucherverhalten .....	479
Internationale Politik und internationale Organisationen ...	482
Wirtschaftliche Entwicklung, Nicht-Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit .....	488
Das Erlernen interkultureller Kommunikation .....	492
<b>10. Kapitel: Überleben in einer multikulturellen Welt .....</b>	<b>501</b>
Die Botschaft dieses Buches .....	501
Die moralische Frage .....	504
Kulturelle Annäherung und Abweichung .....	505
Erziehung zu interkulturellem Verständnis: Ratschläge für Eltern .....	506

Der Umgang mit Kulturunterschieden: Ratschläge für Führungskräfte .....	508
Multikulturelles Verständnis verbreiten: Vorschläge für die Medien .....	509
Mentale Programme lesen: Vorschläge für Forscher .....	510
Globale Herausforderungen erfordern eine interkulturelle Zusammenarbeit .....	512
Glossar .....	519
Über die Autoren .....	525
Literaturverzeichnis .....	529
Personenverzeichnis .....	553