

Interkulturelles Marketing

Bearbeitet von
Prof. Dr. Stefan Müller, Prof. Dr. Katja Gelbrich

2. Auflage 2015. Buch. XXV, 781 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 3735 5
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftssectoren & Branchen: Allgemeines > Einzel- und Großhandel](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Erfolg, wie folgender Vergleich offenbart: In der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre wurde Hofstede (1980) etwa achthundert Mal hochrangig zitiert, Miles/Snow (1978), die eine grundlegende Typologie der Wettbewerbsstrategien entwickelt haben (= Defender, Analyzer and Prospector), erfuhren diese Auszeichnung hingegen „lediglich“ zweihundert Mal (vgl. Smith et al. 1989).

2.4.2.2 Rezensionen

Die 36 Rezensenten, die bis Mitte der 1990er-Jahre *Culture's Consequences* besprachen, stimmen darin überein, dass angesichts der dramatisch gewachsenen Bedeutung internationaler Unternehmenstätigkeit dieses Buch „zur rechten Zeit“ (Gladwin 1981, S. 681) gekommen sei und einer ganzen Generation von Wissenschaftlern und Managern ein „Aha-Erlebnis“ (Søndergaard 1994, S. 448) verschafft habe. Auch sei es dem holländischen Politikwissenschaftler gelungen, zahlreiche Disziplinen für die wachsende Bedeutung des Phänomens der „Multikulturalität“ zu sensibilisieren. Tatsächlich analysierten etwa ab Mitte der 1980er-Jahre immer mehr Wissenschaftler die Bedingungen internationaler Unternehmenstätigkeit – zumeist mit dem Ergebnis, dass die Kultur des Herkunftslandes das Verhalten von Managern signifikant beeinflusst, bspw. den präferierte Führungsstil.

2.4.2.3 Methodenkritik

Methodologischer Rigorismus

Anfänglich standen die Vorzüge des neuen Konzepts im Fokus der weltweiten Diskussion. G. Hofstede, so das Fazit, verwende leistungsfähige Analysemethoden, strebe nach Äquivalenz (z.B. Vergleichbarkeit der Stichproben) und entwickle das Kulturkonzept weiter. Deshalb erfülle *Culture's Consequences* das Kriterium des wissenschaftlichen bzw. methodologischen Rigorismus, eine Eigenschaft, die Negandhi (1974) als „unbeirrtes Festhalten an den bedeutsamen Grundsätzen wissenschaftlicher Methodologie“ definierte. Im weiteren Verlauf der Diskussion überwog dann allerdings die Kritik.

Ungenügende theoretische Fundierung

Kagitçibasi (1997) bewertete die Forschungsstrategie als atheoretisch und empirizistisch. Anstatt von einem theoretischen Konzept ausgehend die Operationalisierung zu entwickeln, habe G. Hofstede lediglich vorhandene, in einem ganz anderen Zusammenhang (Analyse der Unternehmenskultur von IBM) gewonnene Daten „ex post theoretisierend“ interpretiert. Andere bezweifelten grundsätzlich, dass man aus den erfragten, vergleichsweise speziellen Einstellungen zum Arbeitsleben stabile allgemeine Werte ableiten könne (z.B. Triandis 1982, S. 89).

Fehlende Repräsentativität

Die Beschränkung der Stichprobe auf Mitarbeiter eines einzigen Unternehmens beeinträchtigt die externe Validität der gewonnenen Befunde. Denn sie sind

nicht generalisierbar und gelten streng genommen nur für *IBM*-Mitarbeiter (vgl. McSweeney 2002; Rose 1986, S.250), allenfalls für Angehörige des mittleren Managements (vgl. Roth 1995, S.167). Das von Hofstede (2001, S.24) vorgebrachte Gegenargument muss wohl als Schutzbehauptung gewertet werden. Seiner Ansicht nach ist die Beschränkung seines Untersuchungsansatzes auf die Subkultur des mittleren Managements von *IBM* letztlich sogar ein Vorteil. Denn aufgrund der damit verbundenen Kontrolle zahlreicher potentieller Einflussfaktoren – durch „Konstanthalten“ – könne davon ausgegangen werden, dass die festgestellten Unterschiede ausschließlich landeskulturelle Differenzen reflektieren.

Vermutlich hätte vielmehr mit einer repräsentativen Stichprobe, die Mitarbeiter verschiedener Unternehmen und Gesellschaftsschichten einbezieht, dank der dann größeren Datenvarianz ein differenzierteres Kulturmodell mit besserer Erklärungskraft entwickelt werden können. Anlage und Befunde des *GLOBE*-Projekts (vgl. Teil B-4) unterstützen diese These. Darüber hinaus muss man davon ausgehen, dass die starke *IBM*-Unternehmenskultur die verschiedenen Landeskulturen teilweise überlagert und in diesem Unternehmen eine vergleichsweise homogene ‚third culture‘ geschaffen hat (vgl. Teil A-5.4). Auch dieses Argument spricht eher dafür, dass das *Hofstede*-Modell zu gering dimensioniert ist – d.h. zu simpel.

Unstrittig ein Nachteil ist der ‚gender bias‘ der Stichprobe: Etwa 90% der Stichprobe sind Männer, was gleichfalls die externe Validität beschränkt: auf männliche Mitarbeiter eines Technologieunternehmens, das zahlreiche internationale Geschäftsbeziehungen unterhält (vgl. McSweeney 2002). Nach einer Meta-Analyse von 598 einschlägigen Studien mit insgesamt mehr als 200.000 Probanden bestätigten und konkretisierten Taras et al. (2010, S.405) diesen Vorbehalt: „Cultural values were more strongly related to outcomes for managers (rather than students) and for older, male, and more educated respondents.“

Ungeeignete Analyseebene

(1) Gleichsetzung von Nation & Landeskultur: Die Variable „Land“ ist keine gute \Rightarrow Proxy-Variable für die Variable „Kultur“ (vgl. Nassif et al. 1991, S.79). Da die Mehrzahl der Länder eine multikulturelle Bevölkerung hat, kann man nicht mit der erforderlichen Verlässlichkeit vom Herkunftsland (bzw. der Nationalität) eines Menschen auf dessen Landeskultur schließen. Wie sehr ähneln bspw. die Werte eines aus Asien zugewanderten Australiers denen eines Australiers angelsächsischer Herkunft? Vermutlich verbinden einen bayrischen Milchbauern mehr gemeinsame Werte mit einem Milchbauern im französischen Burgund als mit einem Hamburger Immobilienmakler. Und sind die USA wirklich die individualistischste Gesellschaft? Oder entspricht lediglich die protestantische weiße Ostküstengesellschaft dieser Klassifikation, nicht jedoch die afroamerikanische und die hispanische Südstaatengesellschaft?

(2) Gleichsetzung von Landeskultur & individueller Kultur: Lange Zeit basierte die Mehrzahl der Landeskulturstudien auf der zumeist unausgesprochenen Annahme, dass das für eine bestimmte Gesellschaft identifizierte Kulturprofil

allgemeingültig ist (d.h. alle Mitglieder einer Gesellschaft hinreichend gut beschreibt). Nicht geprüft wurde jedoch zumeist, ob und in welchem Maße die als Stichprobe ausgewählten Repräsentanten ihrer Kultur auch die jeweiligen kulturspezifischen Werte verinnerlicht haben (kollektive vs. individuelle Kultur; vgl. Teil B-5).

Schwächen der Fragebogenmethode

Die Grundsatzdiskussion „quantitative vs. qualitative Methoden“ hat eine lange Tradition (vgl. Buber/Holzmüller 2007; Denzin/Lincoln 2005). Mehr als andere Disziplinen bezweifeln die kulturvergleichenden Wissenschaften die prinzipielle Eignung der Fragebogenmethode. Mit ihrer Hilfe könne man die komplexe soziale Realität im Allgemeinen und Werte im Besonderen nicht valide erfassen. Dazu bedürfe es sensiblerer Erhebungsmethoden (z.B. ⇒ Ethnographie, ⇒ Methode der kritischen Ereignisse, ⇒ teilnehmende Beobachtung).

Instabilität der Faktorenstruktur

Zwischen 1980 und 1992 wurde die *Hofstede*-Studie 61 Mal repliziert. Die Mehrzahl dieser Studien konnte die vierdimensionale Faktorenstruktur jedoch nicht bestätigen. Zu den wenigen, die, wie *G. Hofstede*, vier Kulturdimensionen extrahierten, zählen Shackleton/Ali (1990) und Punnett/Withaney (1988). Andere stellten lediglich eine partielle Übereinstimmung fest (z.B. Chew/Putti 1995; Fidalgo 1993). Selbst Lowe (1996), der als einziger nochmals *IBM*-Mitarbeiter in Großbritannien und Hong Kong befragte, konnte trotz vergleichbarer Untersuchungsbedingungen die Kulturdimension „Ungewissheitsvermeidung“ nicht bestätigen. Auch Oshlyansky et al. (2006), deren Replikationsstudie neun Länder erfasste (Griechenland, Großbritannien, Indien, Malaysia, Neuseeland, Saudi-Arabien, Südafrika, Tschechische Republik, USA), ermittelten eine abweichende Faktorenstruktur.

Als vergleichsweise robust erwies sich indessen zunächst die Individualismus/Kollektivismus-Dimension (vgl. Kagitçibasi 1997). Nach einer erneuten Evaluation der theoretischen Annahmen und einschlägiger Meta-Analysen bezweifelten jedoch Oyserman et al. (2002) auch diese weit verbreitete These (Individualismus/Kollektivismus als die aufgrund ihrer Stabilität und Erklärungskraft bedeutsamste Kulturdimension). Ihrem zentralen Befund – ungenügende Konvergenzvalidität der *Hofstede*-Operationalisierung mit neueren Konzeptionalisierungen der Individualismus/Kollektivismus-Dimension – widersprachen allerdings Schimmack et al. (2005). Sie führten den von ihren Kollegen ermittelten geringen Grad an Übereinstimmung auf den verzerrenden Einfluss länderspezifischer Antworttendenzen zurück. Während *G. Hofstede* diesen Effekt statistisch kontrollierte, führten Oyserman et al. (2002) ihre Meta-Analysen mit unkorrigierten Werten durch, was die Vergleichbarkeit beider Studien entscheidend schmälerte. Schimmack et al. (2005, S. 17) kontrollierten diesen Einflussfaktor (korrigierte vs. unkorrigierte Werte) und zogen folgendes Fazit: „Data from an international student survey demonstrated convergent validity between *Hofstede's* individualism dimension and horizontal individu-

alism when response styles were statistically controlled, whereas uncorrected scores correlated highly with the individualism scores in Oyserman et al.'s meta-analysis."

Ungenügende Reliabilität

Jede der fünf Kulturdimensionen ist im *Values Survey Module (VSM 94)* anhand von vier Items operationalisiert. Nachdem eine Vielzahl kulturvergleichender Untersuchungen diese Skala nutzt, ist es erstaunlich, dass das Testmanual keine Hinweise zu Reliabilität (interne Konsistenz) und Konstruktvalidität gibt.

Um diese Lücke zu schließen, überprüften Spector et al. (2001) die psychometrischen Eigenschaften des *VSM 94* an einer Stichprobe von mehr als 6.700 Personen aus 23 Ländern. Dabei zeigte sich: Die interne Konsistenz der fünf Skalen fällt bei einer länderspezifischen Auswertung (= individuelle Kultur; vgl. Teil B-5.2) zumeist inakzeptabel niedrig aus. Aber auch bei der über alle Länder aggregierten Auswertung (= Landeskultur) erwies sich nur die Dimension „Langfristorientierung“ als intern konsistent ($\alpha = 0,74$). Die anderen vier Dimensionen unterschritten alle das von Nunnally (1978) für das Kriterium „interne Konsistenz“ empfohlene Minimum von $\alpha = 0,70$ (Akzeptanz von Machtdistanz: $\alpha = 0,64$; Individualismus: $\alpha = 0,57$; Unsicherheitsvermeidung: $\alpha = 0,49$; Maskulinität: $\alpha = 0,29$). Darüber hinaus konnten auch diese Wissenschaftler die von G. Hofstede postulierte Faktorenstruktur nicht replizieren. Bei einer fünffaktoriellen Lösung luden lediglich die Items, welche Langzeitorientierung operationalisieren, auf einen gemeinsamen Faktor. Die anderen Items streuten unsystematisch auf den vier verbleibenden Faktoren. Somit sind begründete Zweifel an der Konstruktvalidität des *VSM 94* angebracht (vgl. auch Spector/Cooper 2002).

Abhängigkeit/Unabhängigkeit der Kulturdimensionen

Diese Thematik behandeln wir in Teil B-2.4.4 ausführlicher.

2.4.3 Stärken & Schwächen der zweiten Auflage von „Culture's Consequences“

2001 wurde *Culture's Consequences* in einigen Kapiteln unverändert, in anderen völlig überarbeitet neu aufgelegt. Weiterhin dokumentiert der Autor nunmehr auch die Kulturindizes jener zehn Länder, über die er in der ersten Auflage aufgrund zu geringer Fallzahlen (56 bis 132 Auskunftspersonen pro Land) nicht berichtet hatte.

2.4.3.1 Stärken

Folgt man dem Urteil von Yoo/Donthu (2002, S. 388), so ist G. Hofstedes Arbeit, die schon in der ersten Auflage „kulturvergleichende Studien dramatisch erleichtert habe“, die nach wie vor „beste verfügbare Quelle für die Analyse der Nationalkultur“. Auch bietet sie in der zweiten Auflage einen exzellenten Überblick über die kulturvergleichende Forschung der vergangenen zwanzig Jahre.

Denn G. Hofstede referiert nunmehr auch die Befunde der wichtigsten Studien, die in diesem Zeitraum auf seinen Ansatz Bezug genommen haben.

2.4.3.2 Schwächen

Aufweichung wissenschaftlicher Standards

Nicht nachvollziehbar ist, warum Stichprobengrößen von 56 bis 132 Auskunftspersonen, die in der ersten Auflage zum Ausschluss eines Landes aus der Analyse und der Berichterstattung geführt haben, nunmehr akzeptabel sein sollen.

Immunisierung

Vor allem aber kritisieren Yoo/Donthu (2002), dass der Autor die zweite Auflage seines Werkes lediglich dazu genutzt habe, sich und sein Werk gegen die seit 1980 weltweit geübte Kritik zu verteidigen, anstatt die nach Ansicht vieler Kollegen bestehenden Schwachstellen zu beheben (soweit dies möglich ist). Dies sind:

- ungeklärte Reliabilität (z.B. interne Konsistenz),
- für eine stabile Faktorenanalyse unzureichende Fallzahl,
- Abhängigkeit der Stichprobenstruktur von der Existenz von IBM-Niederlassungen in einem Land (weshalb alle früheren kommunistischen Länder nicht repräsentiert sind),
- Reduktion der Vielzahl arabischer und afrikanischer Länder auf drei Regionen,
- Aggregationsgrad der Kulturdimensionen (die auf Länderebene und nicht auf Individualebene erfasst werden).

Weiterhin warfen verschiedene Wissenschaftler G. Hofstede naiven kulturellen Determinismus vor (z.B. McSweeney 2002). Dieser äußere sich in der Überzeugung, die Landeskultur übe einen starken kausalen Einfluss aus: „strong, often absolute causality“ (Hofstede 1991, S. 170). Abgelehnt wird auch die Vorstellung, Landeskulturen seien homogen und von anderen Landeskulturen eindeutig abgrenzbar: „Although the state Great Britain is composed of at least three nations – England, Scotland and Wales – Hofstede treats it as a single entity with a single ‚national‘ culture“ (McSweeney 2002, S. 92).

Wertewandel

Obwohl zahlreiche Studien das Gegenteil bezeugen, bestreitet G. Hofstede, dass das Phänomen des Wandels der Nationalkultur – welches dem Wertewandel vergleichbar ist – seinen Untersuchungsansatz grundsätzlich in Frage stellt. Der von ihm analysierte Datensatz wurde Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre erhoben. Seitdem vollzogen sich auf allen Ebenen (z.B. Politik, Ökonomie, Demographie) teilweise dramatische Veränderungen, bis hin zu Strukturbrüchen: bspw. ...

- 1989/1990: Implosion der Sowjetunion,
- 2001: Zerstörung des *World Trade Center*,
- ab 2001: „Krieg“ gegen Terror und Fundamentalismus,
- ab 2009: Finanzkrise und in deren Folge Wirtschaftskrise.

Wie Inglehart (1998, S. 189ff.) nachwies, erlebten zwischen 1970 und 1994 vor allem die wohlhabenden Industriegesellschaften einen Wertewandel, in dessen Verlauf die traditionellen – d.h. materiellen – Werte teilweise durch postmaterielle Werte verdrängt bzw. ergänzt wurden. Und Oyserman et al. (2002) berichten, dass Japaner und Südkoreaner mittlerweile in vielerlei Hinsicht individualistischer und weniger kollektivistisch sind als Amerikaner.

Wertewandel in Japan

„Man kann verwirrt sein. War nicht Japan das Land, in dem Menschen immer nur arbeiten, bis sie krank werden, todkrank von dem Leistungsdruck, den ihre Vorgesetzten ausüben? War nicht Deutschland das Land der Urlaubsweltmeister? Wenn *Miyamoto* bei einer Tasse Oolong-Tee von seinem Arbeitsplatz erzählt, könnten Gewerkschaftsfunktionäre hierzulande Fernweh nach Ostasien bekommen. 200.000 Yen oder 1.515 € bezahlt ihm sein Arbeitgeber jährlich für die Kita seiner Kinder. Dazu monatlich 45 € für die Fahrkarten der U-Bahn, 227 € Mietzuschuss, 80 € Kindergeld, 128 €, weil seine Frau nicht berufstätig ist. Außerdem: sechs Monate Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Und wenn *Miyamoto* wollte, könnte er sich mehrere Jahre beurlauben lassen, um einen kranken Verwandten zu pflegen oder Kinder unter drei Jahren zu betreuen: Sein Arbeitsplatz wäre ihm vertraglich garantiert. *Miyamoto* nimmt niemals Arbeit mit nach Hause, sagt er und lacht, weil er den Gedanken absurd findet. Er kommt um 9 Uhr morgens ins Büro und geht um 18 Uhr. Ungefähr einmal im Monat macht er Überstunden bis 21 Uhr, für die er 125 % seines normalen Stundenlohns bekommt. Denn unbezahlte Mehrarbeit ist in Japan per Gesetz verboten. Mittagspause macht *Miyamoto* immer 60 Minuten lang, wie der Gesetzgeber es für einen 8-Stunden-Tag vorschreibt.“

Wertewandel in Schweden

„Als friedlicher Sozialstaat wird Schweden gerühmt. Es ist Heimat des Knäckebrots und des Billy-Regals. Im 18. Jahrhundert dagegen war das Land ein waffenstrotzendes Imperium, das turmhohe Kanonen baute und sich bis nach Vorpommern und Estland erstreckte. Sein berühmtester König, *Karl XII.*, liebte den Frieden so wenig, dass der Dichter *Strindberg* ihn einen ‚Henker‘ nannte. Anders als die anderen Barockfürsten Europas hasste der Mann Parfüm und Perücken. Er fühlte sich als Nachfahre der Goten. Am Tag der Thronbesteigung schnitt er einem Kalb die Kehle durch“ (Schulz 2015, S. 129).

Dennoch beharrt Hofstede (2001, S. 11 f., S. 36) auch in der zweiten Auflage seines Werkes auf der Stabilitätsannahme: Dass Landeskulturen längerfristig stabil sind und es für einen Wertewandel eines Zeitraumes von 50 bis 100 Jahren bedarf. Wie gelangt er zu dieser zeitlichen Abgrenzung? Weil nur dann die von ihm ermittelten Kulturindices, deren empirische Basis hauptsächlich in den Jahren 1967–1973 geschaffen wurde, nach wie vor aussagefähig sind? Auch kann er so ein weiteres grundlegendes Problem ignorieren: dass der Werte- bzw. Kulturwandel nicht als homogener Prozess verläuft, sondern sich in den verschiedenen sozialen Schichten und Gruppierungen eines Landes in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit vollzieht: „Three decades ago, *IBM* workers in developed countries represented an average social class, whereas those in underdeveloped countries, equipped with advanced technology, good education, and global mindsets, must have belonged to their nations elite classes“ (Yoo/Donthu 2002, S. 389).

Dem widerspricht *G. Hofstede* auf seiner Homepage: „The country scores on the dimensions are relative, as we are all human and simultaneously we are all unique. In other words, culture can be only used meaningfully by comparison. These relative scores have been proven to be quite stable over time. The forces

that cause cultures to shift tend to be global or continent-wide. This means that they affect many countries at the same time, so if their cultures shift, they shift together and their relative positions remain the same. Exceptions to this rule are failed states and societies in which the levels of wealth and education increase very rapidly, comparatively speaking. Yet in such cases, the relative positions will also only change very slowly" (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>).



Culture's Consequences ist nach wie vor die am häufigsten zitierte und replizierte, aber auch äußerst kontrovers diskutierte Kulturstudie. Bleibendes Verdienst von G. Hofstede ist das weltweit wachsende Interesse an dem Thema „Kultur & Management“. Außer Frage stehen aber auch mehrere gravierende Schwächen: atheoretische Vorgehensweise, Vermengung von Landes- und Unternehmenskultur, Ignoranz gegenüber den Problemen des Kulturwandels sowie grundlegende methodologische Schwächen (z.B. Stichprobengröße, interne Konsistenz). Mehr noch als diese Defizite wird die Unwilligkeit, diese offen zu diskutieren und nach Möglichkeit zu beheben, kritisiert.

2.4.4 Dritte Auflage von „Cultures and Organizations“

Auf die Spitze trieb G. Hofstede seine von Befürwortern als „pragmatisch“ und von Kritikern als „eklektizistisch“ eingestufte Forschungsstrategie in der dritten Auflage von „Cultures and Organizations. Software of the Mind“, die er zusammen mit G.J. Hofstede, seinem ältesten Sohn, und M. Minkov herausgegeben hat (vgl. Hofstede et al. 2010). Das ursprüngliche 4D-Modell wurde darin durch Einschluss der Kulturdimensionen Langfristorientierung (in der Fassung von 2010, d.h. für 93 Länder) und Genussorientierung („indulgence“) vs. Selbstbeherrschung („restraint“) zum 6D-Kulturmodell erweitert – allerdings auf Basis eines Datensatzes, der mehrere Jahrzehnte nach dem ursprünglichen IBM-Datensatz erhoben wurde und methodologisch mit diesem auch nicht vergleichbar ist (vgl. Minkov/Hofstede 2012). Die Kritik an dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: mangelnde Konsistenz und Vergleichbarkeit.

Problematisch sind weiterhin Inhalts- und Diskriminanzvalidität insbesondere der fünften und sechsten Dimension. So definieren die Autoren Genussorientierung vs. Selbstbeherrschung als die Art und Weise, wie in einer Gesellschaft üblicherweise mit individuellen Wünschen und Bedürfnissen umgegangen wird: in genussorientierten Gesellschaften durch „impulsive Bedürfnisbefriedigung“, in zu Selbstbeherrschung neigenden Gesellschaften durch Kontrolle und Bedürfnisunterdrückung. Allerdings wird diese Kulturdimension unter anderem mit dem Item „Sind Sie eine glückliche Person?“ (1 = immer, 5 = nie) operationalisiert. Glück ist jedoch ein eigenständiges Konstrukt, das nicht mit auslebbarer Impulsivität gleichzusetzen ist.

Weiterhin wurden Langfristorientierung und Genussorientierung nicht überschneidungsfrei operationalisiert. Denn Hofstede et al. setzen Selbstbeherrschung („restraint“) u.a. mit Sparsamkeit gleich; d.h. mit einer Eigenschaft, die sie auch langfristig orientierten Gesellschaften zuschreiben.

2.4.5 Überprüfung & Reformulierung des Hofstede-Konzepts

2.4.5.1 Interdependenzen einzelner Kulturdimensionen

Ausgehend von der vielstimmigen Kritik haben zahlreiche Wissenschaftler eine theoretische (z. B. Miller 2002) und methodologische (z. B. Fiske 2002) Korrektur des Hofstede-Ansatzes gefordert.

Individualismus & Akzeptanz von Machtdistanz

Newman/Nollen (1996, S. 758) begründeten theoretisch, warum die beiden Kulturdimensionen „Individualismus/Kollektivismus“ und „Akzeptanz von Machtdistanz“ nicht orthogonal, d.h. nicht unabhängig voneinander sein können. In individualistischen Ländern sei der Einzelne für seinen sozialen Status selbst verantwortlich, weshalb Macht, Hierarchie und Status in solchen Gesellschaften nicht als unabänderlich, sondern als flexibel und modifizierbar gelten. In kollektivistischen Gesellschaften hingegen besitze der Einzelne Rechte, die ihm aus seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten gesellschaftlichen Klasse, Religionsgemeinschaft, Großfamilie oder einer anderen sozialen Gruppe zwangsläufig erwachsen. Weil Kollektivisten ihre Identität und ihren Status von sozialen Gruppen ableiten, denen sie angehören, streben sie gewöhnlich nicht danach, die bestehenden hierarchischen Verhältnisse zu verändern. Denn wer in solchen Gesellschaften den ‚status quo‘ nicht akzeptiert, opponiert gegen die eigene Gruppe und trägt im Falle des Scheiterns ein hohes soziales Risiko: Er wird zum Außenseiter.

Dass die beiden Dimensionen konfundiert sind, erkennt man indirekt auch, wenn man die Erziehungsstile vergleicht, die Hofstede (2001, S. 107; S. 236) individualistischen bzw. kollektivistischen Gesellschaften einerseits und Machtdistanz akzeptierenden bzw. ablehnenden Gesellschaften andererseits zuschreibt. Denn die angeblich kulturspezifischen Erziehungsstile überschneiden sich in vielerlei Hinsicht. Dass Gesellschaften, die Machtdistanz nicht akzeptieren, Kinder ermutigen, „ihren eigenen Weg zu gehen“, unterscheidet sich nicht erkennbar von dem Erziehungsstil, der individualistischen Gesellschaften zugeschrieben wird (Ich-Bewusstsein fördern).

Dennoch vertritt G. Hofstede die Meinung, dass beide Kulturdimensionen sich grundlegend voneinander unterscheiden.

- Akzeptanz von Machtdistanz meine die „emotionale Abhängigkeit von hierarchisch höhergestellten Menschen“,
- Individualismus/Kollektivismus die „emotionale (Un-)Abhängigkeit von Gruppen, Organisationen oder anderen Kollektiven“.

Auch gingen empirisch hohe Werte für die Akzeptanz von Machtdistanz zwar zumeist, aber nicht immer mit geringen Werten für Individualismus einher. Eine eindimensionale Repräsentation verschleierte die Ausnahmesituation der latein-europäischen Länder (insb. Belgien, Frankreich und mit Abstrichen auch Italien), die ausgeprägten Individualismus mit Akzeptanz von Machtdistanz verbinden (vgl. Abb. 46). Dieses Argument ist zwar nicht falsch, verkennt jedoch die primäre Zielsetzung der dimensionsanalytischen Forschungsstrategie: Reduktion der komplexen Realität auf wenige grundlegende Beschreibungsdimensionen.