

DBA thesis

**Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur
Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen
Produktionsstätten – eine empirische Analyse mit
Expertenbefragung
Thaden, D.**

Full bibliographic citation: Thaden, D. 2021. Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten – eine empirische Analyse mit Expertenbefragung. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2021

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8q1zw>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten – eine empirische Analyse mit Expertenbefragung

NAME:	Daniel Thaden
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0044
STUDIUM:	DBA
ADVISOR/IN:	Prof. Dr. Norbert Obermayr
ANZAHL DER WÖRTER:	68127
EINGEREICHT AM:	01.12.2021

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werke und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.



Feusisberg am 01.12.21

.....

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Studienüberblick.....	2
1.3	Problemstellung, Forschungslücke, Forschungsfrage	3
1.4	Ziel der Arbeit.....	4
1.5	Methodischer Ansatz	7
1.6	Aufbau der Arbeit	9
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	11
2.1	Vorstellung der relevanten Begriffe, Modelle, Theorien und Konzepte	11
2.1.1	Offshore-Produktion und ausländische Produktionsstätten.....	11
2.1.2	Arbeitsproduktivität	14
2.1.3	Produktion und Produktionsprozess	16
2.2	Kategorien des Verhaltens von Menschen	20
2.3	Einflussfaktoren der Produktivität	22
2.3.1	Überblick der Einflussfaktoren	22
2.3.2	Einflussfaktoren der Produktivität der Arbeitskraft	23
2.3.3	Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität der Betriebsmittel.....	25
2.3.4	Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität der Werkstoffe.....	25
2.4	Analyse der Einflussfaktoren und Steigerung der Produktivität	25
2.4.1	Analyse der Einflussfaktoren.....	25
2.4.2	Managementansätze zur Verbesserung der Produktivität	26
2.4.3	Produktivitätshebel Prozessgestaltung	28
2.4.4	Produktivitätsorientierte Organisation	29
2.4.5	Steuerung durch Kostenrechnung oder Kennzahlen.....	29
2.4.6	Potentialfaktor Arbeitskraft	30
2.4.7	Leistungsverhalten der Arbeitskraft.....	33
2.5	Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität.....	34
2.5.1	Auswahl von Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität	37
2.5.2	Bewertung der prozessorientierten Arbeitsorganisation.....	39
2.6	Kultur, Landeskultur und Unternehmenskultur	40
2.6.1	Kultur und Landeskultur	40
2.6.2	Multinationale Unternehmenskultur	47

2.6.3	Ansätze zur kulturellen Integration in Unternehmungen	49
2.6.4	Barrieren mit Einfluss auf die Arbeitsproduktivität.....	52
3	FORSCHUNGSSTAND.....	54
3.1	Vorgehen bei der Auswahl und Auswertung der Studien.....	54
3.2	Studien zur Kultur und Produktivität	57
3.2.1	Studien zu Kultur und Produktivität auf Aggregierter (Gesellschafts) Ebene	57
3.2.2	Studien zu Kultur und Produktivität auf Unternehmensebene.....	62
3.2.3	Studien zu Kulturdimensionen und deren Messung	68
3.2.4	Studien zu Kultur und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität	68
3.3	Erkenntnisse aus der Auswertung der Studien	69
3.3.1	Einfluss der Kultur auf die Produktivität im Allgemeinen	69
3.3.2	Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Aggregierter Ebene	71
3.3.3	Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Unternehmens-Ebene	80
3.3.4	Einfluss der Messung auf die Kulturdimensionen	87
3.3.5	Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen.....	97
3.4	Forschungslücke	98
4	FORSCHUNGSMODELL	100
4.1	Modell.....	100
4.2	Variable: Durchgeführte Maßnahmen	104
4.2.1	Produktionsbetrieb XY.....	104
4.2.2	Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung.....	105
4.3	Variable: Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität	106
4.4	Variable: Kultur	108
4.4.1	Vorherrschende Kultur	109
4.4.2	Kulturdimension: Machtdistanz / Power Distance Index (PDI)	110
4.4.3	Kulturdimension: Vermeidung von Unsicherheiten / Uncertainty Avoidance Index (UAI)	112
4.4.4	Kulturdimension: Männlichkeit / Masculinity-Femininity (MAS)	114
4.4.5	Kulturdimension: Individualismus-Kollektivismus / Individualism (IND):.....	115
4.5	Variable: Messung der Kulturdistanzen	117
4.6	Variable: Kulturelle Barrieren der Maßnahmen	119
4.6.1	Barriere: Machtdistanz / Power Distance Index (PDI)	119
4.6.2	Barriere: Vermeidung von Unsicherheiten / Uncertainty Avoidance Index (UAI).....	120
4.6.3	Barriere: Männlichkeit / Masculinity-Femininity (MAS).....	121
4.6.4	Barriere: Individualismus-Kollektivismus / Individualism (IND)	121

4.6.5	Bewertung der identifizierten Barriere	122
4.7	Forschungsfrage und Forschungsziel	123
4.8	Detailfragen.....	124
5	FORSCHUNGSDESIGN.....	126
5.1	Ziel der Analyse	126
5.2	Methodik.....	127
5.3	Datenbasis.....	131
5.3.1	Interviews Vorstudie und Experteninterview.....	131
5.3.2	Produktionsbetrieb	133
5.3.3	Landeskultur und Regionalkultur	134
5.3.4	Angewendete Maßnahmen.....	135
5.4	Entwicklung und Inhalte des Interviewleitfadens	135
5.5	Gestaltung der Interviewrichtlinien	137
5.6	Durchführung	139
5.7	Auswertung	140
6	VORSTUDIE ÜBER DAS PRODUKTIONSUNTERNEHMEN DANIEL RUCHTI DOOEL.....	147
6.1	Vorgehen bei der Erarbeitung der Vorstudie	147
6.2	Produktionsbetrieb	149
6.3	Beschreibung der durchgeführten Maßnahmen	150
6.3.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	151
6.3.2	Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten.....	153
6.3.3	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	153
6.3.4	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	154
6.3.5	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen	156
6.4	Ergebnisse der Interviews aus der Vorstudie.....	159
6.4.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	160
6.4.2	Maßnahme 2: Einsatz eines externen Experten.....	165
6.4.3	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	167
6.4.4	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	170
6.4.5	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen	173
6.5	Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden.....	176
6.5.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	177
6.5.2	Maßnahme 2: Einsatz eines externen Experten.....	180
6.5.3	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	183

6.5.4	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	185
6.5.5	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen	187
6.6	Fazit der Vorstudie und weiteres Vorgehen	189
7	EXPERTENINTERVIEWS ZUM EINFLUSS VON KULTUR AUF MAßNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITSPRODUKTIVITÄT	191
7.1	Ergebnisse der Experteninterviews.....	191
7.1.1	NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen & Nordmazedonien.....	191
7.1.1.1	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	191
7.1.2	NUTS2 Ceska Republika Jihozapad Tschechien	194
7.1.2.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	194
7.1.2.2	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	198
7.1.3	NUTS2 Ceska Republika - Moravskoslezsko Tschechien.....	199
7.1.3.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	200
7.1.3.2	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	203
7.1.4	NUTS2 Slovenska Republika - Zapadné Slovensko Slowakei	205
7.1.4.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	205
7.1.4.2	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	207
7.1.4.3	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen.....	209
7.1.5	NUTS2 Macroregiunea unu -Centru Rumänien.....	213
7.1.5.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	213
7.1.5.2	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	215
7.1.6	NUTS2 Hrvatska – Sredisnja i Istocna (Panonska) Hrvatska / Vojvodina_Serbien	217
7.1.6.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	217
7.1.7	NUTS1 Thüringen Deutschland.....	221
7.1.7.1	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen.....	221
7.2	Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden.....	224
7.2.1	Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma	225
7.2.2	Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma	228
7.2.3	Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen	231
7.2.4	Maßnahme 5: Prozessverbesserungen	235
8	DISKUSSION.....	237
8.1	Diskussion	237
8.2	Kritische Würdigung.....	249
8.3	Forschungsbedarf	251

9	FAZIT	254
	9.1 Zusammenfassung	254
	9.2 Schlussfolgerung / Implikation	257
	9.3 Ausblick.....	258
	9.4 Thesen.....	260
10	LITERATURVERZEICHNIS	261
11	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	272
12	TABELLENVERZEICHNIS	274
13	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	274
14	ANHANG.....	276

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Viele Unternehmen in industrialisierten Ländern gründen ausländische Produktionsstätten in weniger entwickelten Ländern, um durch Ausnutzung der Lohnunterschiede wettbewerbsfähiger zu werden.¹ Allerdings ist die Arbeitsproduktivität in den aufstrebenden Ländern meist ebenfalls deutlich niedriger als in höher industrialisierten Ländern. Unternehmer zielen daher bei der Gründung ausländischer Produktionsstätten von Anfang an auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität durch verschiedene Faktoren wie, die neueste Ausrüstung, effizientere Prozesse und ein besseres Management ab. Die Arbeitsproduktivität wird jedoch durch vielfältige Faktoren bestimmt wie neben der technischen Ausrüstung, Technologien und der Qualifikation der Mitarbeiter, die Führung des Standortes, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten und die Unternehmenskultur generell. Eine Rolle spielen dabei vor allem Einstellungen, Werte, Traditionen und Gewohnheiten der Mitarbeiter, welche zu dieser Unternehmenskultur beitragen.² Solche Werte werden durch die vorherrschende Landeskultur determiniert und prägen die Reaktion der Mitarbeitenden auf verschiedene Herausforderungen.³ Um die Produktivität der Mitarbeiter in einer ausländischen Produktionsstätte zu steigern, müssen solche kulturellen Faktoren verstanden und, mehr als derzeit, berücksichtigt werden.

Angesichts der globalen Wirtschaftsverflechtungen und steigender Rohstoffpreise und Löhne, kürzerer Lieferzeiten sowie sinkender Preise versuchen Wirtschaftsunternehmen ihre Produktion zu optimieren. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und damit der Ergiebigkeit der Produktion (Produktivität) ist dabei ein ständiges Ziel. Nachdem sich in früheren Phasen Bemühungen zur Produktivitätssteigerung auf die Leistungssteigerung der eingesetzten Maschinen und Einrichtungen richteten, orientieren sie sich in jüngerer Vergangenheit vor allem an der Betriebs- und Ablauforganisation.⁴

¹ Vgl. Kinkel, 2009, S.30

² Vgl. Potente, 2011, S.13

³ Vgl. Kutschker & Schmid, 2011, S.678

⁴ Vgl. Becker, 2008, S.1

Bei der Produktivität lassen sich vielfältige Kennzahlen unterscheiden. Dazu gehören zum Beispiel Arbeitsproduktivität, Maschinenproduktivität, Kapitalproduktivität, Materialproduktivität und andere. Die Produktivität lässt sich auf einzelne Produkte oder Produktgruppen beziehen. Produktivität lässt sich aber auch auf organisatorische Einheiten beziehen wie Standorte, Unternehmensbereiche oder Abteilungen. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Produktivität hängt stets von den konkreten Umständen in einem Unternehmen ab. Daher muss der Einfluss dieser Faktoren jeweils ermittelt und möglichst präzise gemessen werden.⁵ Im gesamten Produktionsprozess werden die Elementarfaktoren Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe miteinander verknüpft. Eine optimale Verknüpfung führt zu einer höheren Leistung. Eine zentrale Stellung in der Produktivität nimmt die Arbeitsaktivität ein. Sie ist das Verhältnis zwischen dem Arbeitseinsatz und dem Ertrag.⁶ Die Produktivität der Arbeitskraft wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Welche Maßnahmen geeignet sind, um die einzelnen Faktoren zu beeinflussen ist daher Gegenstand von vielfältigen Analysemethoden des Kapazitätsangebots, der Arbeitsorganisation, der Leistungsbereitschaft oder der Leistungsfähigkeit.⁷ Dafür kommen verschiedene Methoden in Frage, die jeweils bestimmte Vor- und Nachteile im Hinblick auf die Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Ergebnisse und den Aufwand für Erhebung und Auswertung haben. Die Aussagekraft aller Methoden ist u. a. abhängig von übergeordneten Optimierungsphilosophien, die sich von ihren jeweils anderen Optimierungsvorschlägen Produktivitätssteigerungen erhoffen. Diese können sich auf einzelne Aufgabenbereiche eines Unternehmens oder den gesamten Produktionsprozess beziehen.⁸ Seit den 1990er Jahren richten sich beispielsweise die Bemühungen für einen Markterfolg darauf, das Leistungsangebot mehr auf den Kunden auszurichten. Hieraus folgt eine Orientierung auf die Gestaltung von Prozessen mit flachen Hierarchien. Dementsprechend sollten Optimierungsmaßnahmen ihr Entstehen und die Weiterentwicklung begünstigen.

1.2 Studienüberblick

Als für diese Arbeit relevante Studie wurde die Arbeit von Hofstede (1980) identifiziert, welche durch eine weltweit angestoßene empirische Umfrage unter IBM Mitarbeitern, die in dieser

⁵ Vgl. Nebl, 2011, S.27f

⁶ Vgl. Reitstätter, 2011, S.15

⁷ Vgl. Nebl, 2011, S.32

⁸ Vgl. Nebl, 2011, S.138

Studie verwendeten, vier Kulturdimensionen entwickelte. Diese Kulturdimensionen fanden in den folgenden Jahrzehnten breite Anwendungen.

Darauf baut die Studie von Kaasa A. (2016b) auf, welche die vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) aufgegriffen hat, um die unterschiedlichen Produktivitätsniveaus zwischen Ländern oder Regionen zu erklären. Dabei untersucht die Studie den Einfluss der Kultur auf die alltägliche Leistung der Arbeitskräfte. Die Unterschiede wurden anhand des BIP zu aktuellen Marktpreisen in Kaufkraftstandart (KKS) pro Einwohner gemessen. Die Studie verwendete dafür den von Kaasa A. (2013) vorgestellten und mit der Studie von Kaasa et al. (2014) weiterentwickelten Ansatz an, die Werte der Kulturdimensionen von Hofstede (1980) mit Daten des ESS und EVS zu bestimmen.

Diese Arbeit baut auf den Modellen dieser zwei Studien auf und untersucht damit den Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit der angewendeten Methoden und Maßnahmen bei Programmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Diese Arbeit erweitert dabei die Erkenntnisse über den Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität auf Betriebsebene.

1.3 Problemstellung, Forschungslücke, Forschungsfrage

Die Steigerung der Arbeitsproduktivität in einer anderen Landeskultur ist ein betriebswirtschaftliches Problem, da die Produktivität nach Planung der Wirtschaftlichkeit angepasst werden muss, um gewisse Produktionsziele zu erreichen. Hierbei ist das Verhältnis von Ertrag/Leistung zentral für die Betriebswirtschaftlichkeit. Dabei sind vor allem die Faktoren Motivation, persönliche Interaktion, Sprache, Führungskräfte und weitere, konstituierend, als diese am wichtigsten für die Produktivität sind. Wenn nun Betriebe Auslandsstandorte eröffnen, werden genau diese Dimensionen oft nicht ausreichend berücksichtigt, was in weiterer Folge dazu führen kann, dass die Produktivitäts- und Umsatzziele nicht erreicht werden. Um diese zu beheben, setzt die Unternehmensleitung gewisse Maßnahmen, um die Arbeitsproduktivität zu beeinflussen. Diese werden meist von Experten durchgeführt, jedoch ist es den meisten Beteiligten oft nicht ersichtlich mit welchen Gründen gewisse Methoden eingesetzt werden, noch sind diese durch die Experten wissenschaftlich begründet, vielmehr handelt es sich um Erfahrungswissen, das immer wieder mühsam angepasst werden muss. Erkenntnisse über den Erfolg von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in unterschiedlichen Landeskulturen sind daher nur über

die Analyse von Fallbeispielen zu gewinnen. Jedoch, die Wirkung bestimmter Maßnahmen zur Überwindung kultureller Barrieren bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten wurde bisher nicht in konkreten Fallbeispielen untersucht.

Forschungsfrage

Welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter in ausländischen Produktionsstätten weisen eine Eignung, unter Berücksichtigung von kulturellen Barrieren, auf?

1.4 Ziel der Arbeit

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter in ausländischen Produktionsstätten auch den Einfluss von kulturellen Faktoren adäquat berücksichtigen. Dabei sollen die Erfahrungen aus einer Vorstudie erhoben und ausgewertet werden. Es gibt dazu wenig Forschungsarbeit, da sich das Problem nur schwierig eingrenzen lässt, es handelt sich um ein multi-faktorielles Phänomen. Als entscheidend stellt sich dabei heraus, die kulturellen Barrieren und deren Einfluss adäquat darzustellen. Hierzu möchte diese Arbeit einen differenzierten Blick auf die vorhandene Theorie werfen, da besonders der Zusammenhang zwischen den sogenannten kulturellen Barrieren auf die Produktivität schwierig zusammen zu fassen ist. Daher soll in der Arbeit, neben der bereits bekannten Theorie, neue Erkenntnisse über diese Wechselwirkung generiert werden, ohne dabei die Komplexität des Phänomens zu reduzieren. Hierzu wird in einer Vorstudie besonders genau evaluiert, welche Zusammenhänge bestehen, während bei den Experteninterviews regionale Unterschiede erhoben werden sollen. In einem weiteren Schritt werden die Erkenntnisse aus der Vorstudie in Experteninterviews validiert und erweitert. Dazu werden mehrere Produktionsverantwortliche befragt, welche sich in unterschiedlichen Produktionsbetrieben und in verschiedenen Ländern und Regionen befinden. Daraus ergeben sich Erkenntnisse, welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität die kulturellen Gegebenheiten am besten berücksichtigen. Aber auch die subjektive Wahrnehmung der Probanden, die Kommunikation innerhalb der Belegschaft, die Produktivitätsunterschiede der Regionen und die verschiedenen Ausprägungen der kulturellen Barrieren, werden miteinbezogen.

In der Vorstudie geht es um das Land Mazedonien, das sich aufgrund seiner Geschichte und der früheren sozialistischen Planwirtschaft kulturell von westeuropäischen Ländern unterscheidet. Im Fallbeispiel geht es um ein Bauzulieferunternehmen, das einen Produktivitätsunterschied zwischen CH und Mazedonien von 70 Prozent aufweist. Die Arbeitsproduktivität im technisch gleichwertigen Unternehmen in Mazedonien betrug bei der Gründung nur ca. 30 Prozent der schweizerischen Arbeitsproduktivität. Dieses Ausgangsniveau konnte über drei Jahre auf ca. 50 Prozent angehoben werden. Diese Verdopplung der Arbeitsproduktivität ist zwar ein Erfolg, liegt aber dennoch unter den Erwartungen bei der Gründung. Nach weiteren Maßnahmen und Prozessoptimierungen konnte ein Produktivitätsgrad von ca. 70 % erreicht werden. Diese Erhöhung konnte insbesondere erzielt werden aufgrund der Beachtung der kulturellen Gegebenheiten vor Ort bei bestimmten Maßnahmen. Dies wurde erreicht, indem Erfahrungen aus nicht erfolgreichen Maßnahmen gewonnen wurden und so ein informelles Entscheidungsmodell entwickelt wurde. Damit konnten Methoden identifiziert werden, die eher geeignet sind und Methoden aussortiert werden, welche eher auf Ablehnung stoßen. Dieses Trial und Error Verfahren kostete viel Geld und Ressourcen wurden gebunden. Das Ziel dieser Arbeit ist deshalb, die Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten auf ihre Eignung unter kulturellen Aspekten zu analysieren. Die Erkenntnisse sollen für zukünftige Produktionsverlagerungen und Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung nutzbar sein. In der Praxis gibt es bereits viele Experten für die Umsetzung solcher Maßnahmen. Allerdings geben sie ihr Wissen nur betriebsintern weiter. Viele Erfahrungen gehen daher wieder verloren und andere Unternehmen müssen es neu gewinnen. In dieser Arbeit sollen Ergebnisse produziert werden, die Produktionsverantwortlichen dabei helfen, die kulturellen Gegebenheiten bei Entscheidungen über Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität adäquat zu berücksichtigen und die im jeweiligen Fall richtigen Methoden auszuwählen. Was die Arbeit nicht leisten kann, ist die bestmögliche Methode finden, welche den größtmöglichen Produktivitätszuwachs verspricht. Die Wahl der effektivsten Methode ist ein individuelles Entscheidungsproblem und muss fallweise getroffen werden. Es wird jedoch analysiert, welche Maßnahmen sich in gewissen Ländern und bei spezifischen kulturellen Einstellungen am besten oder weniger gut eignen. Die Überprüfung der Eignung dieser Methode, je nach den kulturellen Dimensionen kann die Erfolgsaussichten der Maßnahmen deutlich verbessern. Kommunikationsbarrieren sind in vielen Aspekten der internationalen

Geschäftskommunikation die Hauptursachen für Probleme zwischen Mitarbeitern. Diese Probleme wirken sich auf viele Bereiche aus. Interkulturelle Kommunikation ist aber nicht nur ein Hindernis, sondern auch eine Gelegenheit zur Förderung des globalen Friedens und Wohlstands und des interkulturellen Austauschs. Dennoch wird in dieser Arbeit explizit nicht zwischen fremdsprachigen Mitarbeitern unterschieden – obgleich diese am Rande thematisiert werden, sondern vielmehr soll durch das Konzept der kulturellen Dimensionen, nach Hofstede und Kaasa, ein ganzheitlicher Blick auf kulturelle Prägungen unabhängig der Sprache geworfen werden. Viele Probleme am Arbeitsplatz entstehen, in einer globalisierten Lieferkette, aufgrund von solchen kulturellen Barrieren, wie auch von der Unfähigkeit diese adäquat zu berücksichtigen. Die steigende Vielfalt unter Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen setzt jedoch interkulturelle Kommunikation und Wissen über solche Barrieren voraus, welche durch diese Arbeit gefördert werden sollen. Interkulturelle Kommunikationsbarrieren wie Angst, Unsicherheit, Stereotypisierung und Ethnozentrismus werden durch unzureichendes Wissen über die anderen Kulturen verursacht. Angemessene Ausbildung in interkultureller Kommunikation und Kontakt mit anderen Kulturen sind für die Beseitigung dieser Hindernisse von Bedeutung, speziell wenn es um externe Personen, Berater oder Führungskräfte geht. Daher können die Erkenntnisse dieser Arbeit besondere für diese von Bedeutung sein. Aufgrund von Globalisierung und Diversifizierung der Produktionsketten verlagert eine zunehmende Anzahl von Unternehmen einen Teil ihrer Geschäfte in andere Länder. Eine effektive Kommunikation mit Menschen unterschiedlicher Kulturen in Betriebsstandorten im Ausland ist besonders herausfordernd. Deren Bewusstsein, die Arbeitshaltung und die Alltagskommunikation ist kulturell geprägt und wird durch das Verhalten von Unternehmen in kulturübergreifenden internationalen Märkten reflektiert. Als allgemein anerkannt gilt auch, dass kulturelle Faktoren als unsichtbare Barrieren im internationalen Geschäft wirken. Daraus ergibt sich für Unternehmen, dass sich ein Verständnis kultureller Unterschiede zu einer der wichtigsten Fähigkeiten für Unternehmen entwickeln, um Wettbewerbsvorteile im internationalen Geschäft zu gewinnen und zu erhalten. International tätige Unternehmen müssen daher Ressourcen aufwenden, um interkulturelle Barrieren zu verringern oder zu beseitigen. Das Verständnis für kulturelle Vielfalt ist der Schlüssel zu einer effektiven interkulturellen Kommunikation im Betrieb und zur Überwindung von Schwierigkeiten in verschiedensten Bereichen. In multinationalen Betrieben wird in einer Umgebung gearbeitet, in der Menschen aus verschiedenen Kulturen interagieren. Einzelpersonen werden mit kulturellen Barrieren konfrontiert und müssen im

Rahmen ihrer Aufgaben damit umgehen. Werden diese kulturellen Barrieren in Betrieben nicht genug beachtet, können sie das Zusammenarbeiten am Arbeitsplatz stören. Daher müssen die Unterschiede zwischen den Kulturen erkannt und adressiert werden. Außerdem sind die kulturell passenden Methoden anzuwenden, damit Menschen aus verschiedenen Kulturen in Gruppen zusammenarbeiten können. Die Selbstwahrnehmung von Menschen beeinflusst, wie Fakten angenommen und verarbeitet werden. Weiter wird das individuelle Selbstverhalten durch die Wahrnehmungen und Verhaltensmuster bestimmt, welche durch die jeweils prägende Kultur und die Erfahrungen damit konstituiert werden. Daher ist interkulturelle Kommunikation stets durch einen Vergleich zwischen Selbst-Kultur und Fremdkultur einer Person geprägt. Daher tendieren Individuen dazu, Fakten nach ihrer eigenen kulturellen Prägung zu interpretieren und zu verstehen, wobei diese Arbeit sowohl die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter wie auch das Vorgehen und die Reaktion der Führungskräfte analysiert.

Die Wahrnehmung und Interpretation von Fakten, die Kommunikation und Handlungen mit Relevanz für die Kooperation in Betrieben bei Aktivitäten zur Arbeitsproduktivitätssteigerung, basieren auf der kulturellen Prägung der Personen. Diese Annahme ist die Basis für das Modell dieser Arbeit zur Analyse der Relevanz kultureller Prägungen.

1.5 Methodischer Ansatz

Die Studie beginnt mit einem Literature Review. Dazu werden für die Studien jeweils der Forschungsfokus (Faktoren, Variable), das Sample, die Methoden und die Ergebnisse erhoben. Die Auswertung der Studien führt zu einer Konkretisierung der Forschungslücke und unterstützt die Ableitung der Forschungsfragen.

Auf der Basis der bisherigen Erkenntnisse wird eine Vorstudie mit dem Unternehmen Daniel Ruchti Dooel durchgeführt. Im Fallbeispiel handelt sich um ein Schweizer Bauzulieferunternehmen mit einer ausländischen Produktionsstätte in Nordmazedonien.

Gründe für die Wahl des Unternehmens:

- Der Autor ist Mitinhaber der Unternehmen und leitet das Tagesgeschäft. Damit ist der Zugang zu Informationen gesichert.
- Vielfältige Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität wurden umgesetzt.
- Das Unternehmen verfügt über Erfahrungen über mehr als drei Jahre.

- Die Produktion wurde komplett nach Nordmazedonien ausgelagert. Die Produktionsstätte in der Schweiz wurde nach einer Übergangszeit geschlossen.
- Das Off-Shoring war erfolgreich.
- Die Stätte weist eine relativ wenig automatisierte Produktion auf und stattdessen viel Handarbeit.
- Das Unternehmen stellt hochwertige und hochpreisige Produkte her.
- Ein weiterer Grund für die Wahl des Unternehmens ist das bestehende Netzwerk zu anderen Unternehmen und zu Unternehmern.

Bei der Wahl der Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität stehen in der Literatur mehr als 50 gebräuchliche Analysemethoden für die Gestaltung der Arbeitsorganisation bereit. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität, die grundsätzlich aber auch von allen anderen Produktivitätsfaktoren beeinflusst werden kann. Diese Arbeit stellt fünf Methoden und Maßnahmen, die sich im engeren Sinne mit dem Produktivitätsfaktor Arbeit befassen, ausführlich dar.

- Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma
- Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten
- Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma
- Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen
- Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

Diese Methoden und Maßnahmen wurden in der Vorstudie und anschließend in den Expertenbefragungen auf Ihre kulturelle Eignung hin untersucht. Deren Eignung bezieht sich auf die kulturellen Gegebenheiten in der untersuchten Region respektive Unternehmung. Anschließend wird der Ablauf der Maßnahmen genau beschrieben und gemäß ihrer Vorgehensweise auf ihre kulturelle Eignung zur Beeinflussung gewünschter Produktivitätshebel hin analysiert. Dabei werden auch Prinzipien der übergeordneten Optimierungsphilosophie japanischer Produktionsmethoden berücksichtigt. In der Vorstudie wurden mittels Interviews mit den lokalen Produktionsverantwortlichen im Unternehmen Erkenntnisse über den Einfluss dieser Maßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter gewonnen. Ausgewertet wurden diese Interviews mittels Methodentriangulation. Die Auswertung der Interviews ermöglichte eine Bewertung der Eignung der Maßnahmen. Die Ergebnisse der Vorstudie dienten zur Überprüfung der Eignung des angewendeten Modells

und der Methodologie für die Expertenbefragung. Die Grundlage für dieses Modell bilden die Kulturdimensionen nach Hofstede (1980) und die Ergebnisse der empirischen Erhebung von Kaasa et al. (2014), welche Daten aus dem ESS verwendet.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde ein Interviewleitfaden erarbeitet. Diese Erkenntnisse sollen durch die Expertenbefragung validiert und allenfalls mit neuen Maßnahmen, welche induktiv aus den Experteninterviews gewonnen werden, ergänzt werden. Bei den Experten handelt es sich um Personen mit eigenem Produktionsunternehmen und langjährigem Betrieb einer ausländischen Produktionsstätte. Die Ergebnisse dieser Expertenbefragung waren die Grundlage für die Generalisierung und vertiefte Beurteilung der Erkenntnisse aus der Vorstudie.

1.6 **Aufbau der Arbeit**

Nach der Einleitung werden in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analysen erläutert. Wichtige Begriffe werden definiert und Modelle dazu beschrieben. Dazu werden zuerst die theoretischen Grundlagen zu Arbeitsproduktivität und Kultur dargestellt. Nach einer Betrachtung der Entwicklung des produktionswirtschaftlichen Instrumentariums zur Steigerung der Produktivität werden die Einflussfaktoren für die Gesamtproduktivität und bestimmte Teilproduktivitäten dargestellt. Den Rahmen bilden übergreifende Optimierungsphilosophien und Produktionsmethoden. Dabei wurden die Einflussfaktoren der Produktivität vorgestellt. Diese Einflussfaktoren können einerseits übergeordnete Faktoren sein, welche auf die Gesamtproduktivität wirken. Andererseits können es auch Einflussfaktoren sein, welche direkt auf die Arbeitsproduktivität wirken. Diese direkt wirkenden Faktoren können auch kulturell bedingt sein. Der Fokus des Kapitels zwei liegt auf der Analyse dieser kulturell bedingten Einflussfaktoren, welche bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität auch kulturelle Barrieren entstehen lassen.

Kapitel drei gibt einen Überblick über die Ergebnisse von Studien, welche sich mit dem Einfluss der Kultur auf die Produktivität befassen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse über den Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf den verschiedenen Ebenen werden thematisch geordnet. Diese thematische Einordnung der Einflüsse der Kultur auf die Produktivität mündet in den Erkenntnissen des Einflusses der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahme und die daraus identifizierte Forschungslücke.

Anschließend werden in Kapitel vier und fünf die Detailfragen aufgelistet sowie das verwendete Modell vorgestellt und die dazu analysierte Datenbasis beschrieben. Außerdem wird auf die Hilfsmittel zur Datenerhebung und das Vorgehen bei der Erhebung und Analyse der Daten eingegangen.

In Kapitel sechs wird zuerst das Profil der Betriebsstätte erhoben und beschrieben. Anschließend erfolgt eine Vorstellung der durchgeführten Maßnahmen, welche über mehrere Jahre durchgeführt wurden. Die fünf Maßnahmen werden beschrieben und eingeordnet. Anschließend werden die detaillierten Ergebnisse und Erkenntnisse der Analyse interpretiert. Die daraus resultierenden Erkenntnisse führen zu Implikationen, welche zur Beurteilung der Vorstudie und deren Eignung für die Beantwortung der Forschungsfrage führen.

Die aus der Vorstudie gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die anschließende Expertenbefragung, deren Ergebnisse im Kapitel 7 detailliert dargestellt werden. Mit der Expertenbefragung werden die Erkenntnisse überprüft und um neue Maßnahmen, welche induktiv aus den Experteninterviews gewonnen werden, ergänzt.

Die Ergebnisse werden im Kapitel acht mit Bezug zu vorhandenen Studien diskutiert. Daraus ergibt sich die kritische Würdigung und der Forschungsbedarf.

Die Arbeit schließt in Kapitel neun mit einer Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und einem Ausblick auf künftige Entwicklungen.

Den Schluss der Studie bilden Thesen im Kapitel 9.4. Sie fassen die Essenz der Erkenntnisse der Arbeit und damit die Antworten auf die Forschungsfrage und Detailfragen zusammen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Vorstellung der relevanten Begriffe, Modelle, Theorien und Konzepte

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten, Modelle und andere Grundlagen dargestellt, mit Relevanz für das Forschungsthema. Eine notwendige Voraussetzung zur Beschreibung und Erklärung eines sozialen Ereignisses ist die begriffliche Präzisierung der empirischen Begriffe. Die Präzisierung dieser Begriffe geschieht mittels Definitionen, mit denen der Inhalt und die Bedeutung der Begriffe festgelegt wird.⁹

2.1.1 Offshore-Produktion und ausländische Produktionsstätten

Offshoring als Verlagerung von Produktionen ins Ausland ist ein gebräuchlicher Weg, um die Profitabilität von Produktionsstätten zu steigern. In der Forschung ist allgemein anerkannt, dass Firmen bei Produktionsverlagerungen die kulturellen Gegebenheiten des Ziellandes berücksichtigen müssen.¹⁰ Firmen müssen sich der Kultur anpassen. Dabei muss die sogenannte kulturelle Distanz überwunden werden. Teilweise wird internationales Management sogar das Management der Entfernung genannt.¹¹ Das Konzept der Distanz, das den Grad der Unterschiede zwischen Ländern und Regionen erfasst, ist das Kernstück der internationalen Geschäfts- und Managementforschung.¹²

Eine Reihe von Studien hat sich mit der Wirkung von Offshoring Aktivitäten befasst. Die bekannteste ist von dem amerikanischen Marktforschungsinstitut Forrester vorgelegt worden.¹³ Eine Übersicht über Studien zu Produktivitätssteigerungen durch Offshoring und Outsourcing hat Karsten B. Olsen in einem OECD-Papier veröffentlicht. Darin präzisiert er den Unterschied zwischen Outsourcing, das die Auslagerung von Funktionen oder Kompetenzen des Produktionsprozesses in ein anderes Unternehmen unabhängig von einem Standort beschreibt, und Offshoring, bei dem Arbeitsplätze oder Elemente des Produktionsprozesses entweder in ein anderes Unternehmen oder in Tochterfirmen im Ausland verlagert werden.¹⁴

⁹ Vgl. Baur & Blasius, 2014, S.44

¹⁰ Vgl. Kaasa et al., 2016, S.231

¹¹ Vgl. Zaheer et al., 2012, S.18

¹² Vgl. Zaheer, et al., 2012, S.19

¹³ Forrester Research, Inc., Near-Term Growth of Offshoring Accelerating, Cambridge/MA May 14, 2004

¹⁴ Vgl. Olsen, 2006, S.6

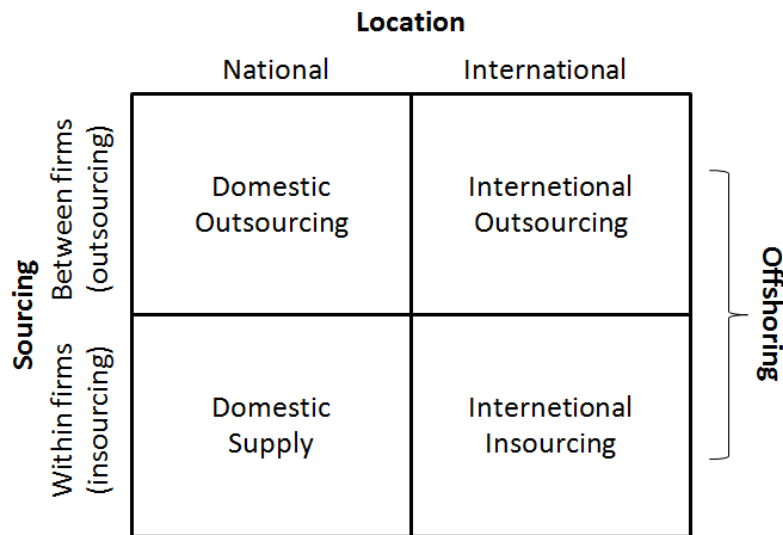


Abbildung 1 Insourcing, Outsourcing und Offshoring

Quelle: Olsen, 2006, S.7

Die in dem OECD-Papier angeführten vergleichenden Studien von Egger, H., & Egger, P. (2006) und Amity & Wei (2004), die Produktivitätszuwächse bei Auslandsverlagerungen amerikanischer und europäischer Unternehmen untersucht haben, kommen zu divergierenden Ergebnissen. Bei den amerikanischen Unternehmen konnten keine Produktivitätszuwächse verzeichnet werden, während dagegen bei den europäischen Unternehmen kurzfristig Produktivitätsverluste, langfristig jedoch ein Anwachsen festgestellt wurde. Die unterschiedlichen Ergebnisse in der EU werden vor allem mit Problemen im Bereich der Arbeitsproduktivität erklärt. Für die amerikanischen Nicht-Zuwächse der Gesamtproduktivität werden als Erklärung die für größere Volkswirtschaften typischen schlechteren Terms of Trade angegeben.¹⁵

Eine Reihe von älteren Untersuchungen hebt dagegen den Einfluss des kulturellen Faktors hervor. So hat eine Veröffentlichung der Universität Hawaii und der Universität Keio den Einfluss des kulturellen Faktors anhand des Produktivitätsmanagements amerikanischer und japanischer Unternehmen nachgewiesen, allerdings ohne Nennung einzelner Parameter.¹⁶

Nach einer Erhebung des Statistischen Amtes der Europäischen Gemeinschaften und den Statistischen Ämtern Hessen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen verlagern deutsche Unter-

¹⁵ Vgl. Olsen, 2006, S.28

¹⁶ Vgl. Doktor et al. 1996, S.8-16

nehmen wirtschaftliche Aktivitäten im Zusammenhang mit der Globalisierung vor allem aus Kostengründen ins Ausland (offshoring).¹⁷

Auch der Zugang zu neuen Absatzmärkten ist oft das Motiv. Die Unternehmen, vor allem die des technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbes, bewerten ihr Auslandsengagement überwiegend positiv. Positiv werden die bessere Positionierung im Wettbewerb (84,6 Prozent der Befragten) und geringere Lohnkosten (77,4 Prozent der Befragten) gesehen, negativ dagegen der höhere Logistikaufwand (16,8 der Befragten). Über 70 Prozent der über 8 000 befragten Unternehmen¹⁸ halten „weiche“ Faktoren wie sprachliche und kulturelle Barrieren bei Auslandsverlagerungen für größere Probleme. 62,9 Prozent der Unternehmen gaben des Weiteren rechtliche und administrative Belange sowie ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (58,9 Prozent) als hinderlich an.¹⁹

Zielregionen der Verlagerung waren für 59 Prozent der Unternehmen vor allem die zwölf neuen Mitgliedstaaten der EU, nämlich Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn, Republik Zypern, Bulgarien und Rumänien, gefolgt von China (33,7 Prozent) und die restlichen EU-Staaten (27,6 Prozent), übriges Europa und Indien (17 Prozent).²⁰ Etwa 67 Prozent der befragten Unternehmen verlagerten das Kerngeschäft ins Ausland, 62 Prozent Hilfsfunktionen wie z. B. Marketing, Vertrieb, Logistik etc. Letzteres diente u. a. der Erschließung neuer Märkte.²¹

Von 721 Unternehmen des Baugewerbes der o. a. Erhebung hielten mehr als 70 Prozent sprachliche und kulturelle Barrieren bei der Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten für wichtig. Zur Entwicklung der Produktivität machten sie keine Angaben.²²

Die Motive für die Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland lagen (in der Reihenfolge der Aufzählung) vor allem im Zugang zu neuen Absatzmärkten, Lohnkostensparnisse, Zugang zu neuem Fachwissen und neuen Geschäftsmodellen sowie geringere Regulierungen.²³ Mehr als die Hälfte der befragten Bauunternehmen verlagerten Kernfunktionen ihres Unternehmens ins Ausland, etwa ein Viertel Hilfsfunktionen wie Marketing, Vertrieb und damit verbundene

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2009, S.15

¹⁸ Die Unternehmen der Erhebung gehörten zu den Wirtschaftsbereichen: technologieintensives Gewerbe, übriges verarbeitendes Gewerbe, wissensintensive Dienstleistungen und übrige Wirtschaftsbereiche.

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.9

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.15

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.17

²² Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.34

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.23-25

Dienstleistungen, etwa ein Fünftel Funktionen für Logistik und etwa ebenso viel Ingenieurleistungen.²⁴

2.1.2 Arbeitsproduktivität

Bereits in Babylonien wurde die Arbeit geplant und das Produktionsergebnis kontrolliert, dabei berücksichtigten die Lohnlisten einen Mindestlohn und die Arbeitszeit.²⁵ Fast alle berühmten Ökonomen der Neuzeit haben sich mit der Frage der Produktivität beziehungsweise mit den betrieblichen Prozessen für die Schaffung und Mehrung von Wohlstand befasst, so Adam Smith mit seinem Werk *Wealth of Nations* im 18. Jahrhundert, Karl Marx in *Das Kapital* (1867), ebenso wie Joseph Schumpeter, John Maynard Keynes und andere.²⁶ Auf eine Produktivitätssteigerung haben sich volkswirtschaftlich-politische Hoffnungen aller Couleurs gerichtet, wie auch die Strömungen des italienischen Faschismus und des russischen Kommunismus.²⁷ Produktivität generell meint Ergiebigkeit oder Leistungsfähigkeit und kann im betriebswirtschaftlichen Sinn mittels Produktionskennziffern die Produktionsplanung im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse umfassen. Dadurch kann in weitere Folge auch der Personalbedarf abgeleitet werden. Zur begrifflichen Definition kann gesagt werden, dass Arbeitsproduktivität generell in zwei Kategorien unterteilen lässt. Einerseits gibt es die Durchschnittsproduktivität, welche das Verhältnis des Produktionsergebnisses zur Menge der eingesetzten Arbeitseinheiten meint. Dem gegenüber steht die Grenzproduktivität, welche das Verhältnis von Produktionszuwachs zum Einsatz einer zusätzlichen Arbeitseinheit beschreibt.²⁸ Mit Beginn der Industrialisierung wurden Methoden entwickelt, mit denen die Leistungskraft eines Betriebs und die Verbesserungsmöglichkeiten der menschlichen Arbeit analytisch betrachtet werden konnte. In dem Bemühen der Steigerung der Effizienz eines Produktionssystems wurden zuerst neue Werkzeugmaschinen und gleichzeitig Messmethoden zu ihrer Überprüfung entwickelt. Anstatt einzelne Teile aneinander anzupassen, wurden sie standardisiert, ihre Austauschbarkeit entwickelt und Arbeitsaufgaben immer weiter aufgeteilt. Gleichartige Tätigkeiten wurden zusammengefasst und optimiert. Das Ziel war die Senkung der direkten

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.14

²⁵ Vgl. REFA Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V., 1984, S.21

²⁶ Vgl. Stöger, 2012, S.6

²⁷ Vgl. Maier, 1970, in: *Journal of Contemporary History*, Vol. 5 Nr. 2, 1970, S.27

²⁸ Vgl. Gabler, 2013, S.27f.

Kosten.²⁹ Für die Gesamtheit aller technischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, die im Laufe der Zeit von einer Vielzahl von Ingenieuren und Geschäftsleuten entwickelt wurde, bürgerte sich später der Begriff „Rationalisierung“ ein.³⁰ Das „rationalization movement“ datiert aus der Mitte des 19. Jahrhunderts und fand seinen vorläufigen Abschluss mit der Veröffentlichung des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor *The principles of scientific management* (1911). Dieses Werk wird als Grundlage einer wissenschaftlichen Betriebsführung angesehen.³¹ Taylor suchte „the one best way“ einer Arbeitsausführung auch experimentell. Er führte zum Beispiel für eine nach ihm benannte Stahllegierung geschätzte 50 000 Versuche durch. Taylor hielt es grundsätzlich für möglich, dass sich jede Arbeitsausführung zukünftig weiter verbessern lassen würde.³² Wenig später führte H. Ford für seine Automobilfertigung eine fließende Fertigung (Fließband 1914) ein, die nach und nach überall praktiziert wurde. Viele moderne Ansätze beziehen sich auf diese ersten Konzepte der Betriebsorganisation.³³ In den 1950er Jahren hat P. F. Drucker die Erfolge der wissenschaftlichen Betriebsführung bei der Steigerung der Produktivität in Gesellschaften am Fließband, als Anatomie der gesellschaftlichen Ordnung (1950) beschrieben. In deren Mittelpunkt steht die Zerlegung der Arbeit in ihre einfachsten Bestandteile und die systematische Verbesserung jedes einzelnen analysierten Arbeitsgangs. In Deutschland wurden die später unter dem Begriff „Rationalisierung“ zusammengefassten Methoden anfangs als „amerikanische Methoden“ bezeichnet, von denen eine starke Sogwirkung ausging. Diese Methoden konnten in der ersten allgemeinen Euphorie nicht genau gefasst werden. Aus diesem Grund hat das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW, gegründet 1921) in den 1920er Jahren eine erste Definition gegeben. Demnach bedeutete Rationalisierung „die Erfassung und Anwendung aller Mittel, die Technik und planmäßige Ordnung zur Hebung der Wirtschaftlichkeit bieten. „Ihr Ziel ist: Steigerung des Volkswohlstandes durch Verbilligung, Vermehrung und Verbesserung der Güter.“³⁴

An der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, welche die Ergiebigkeit der Produktion (Produktivität) als Wertgröße beschreibt und die sich auf die Profitabilität und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt, wird noch heute ständig gearbeitet.

²⁹ Vgl. Becker, 2008, S.38

³⁰ Vgl. König, 2009, S.142f.

³¹ Vgl. Reitsstätter, 2011, S.14

³² Vgl. Uhl, 2014, S.11

³³ Vgl. Becker, 2008, S.38

³⁴ Hinnenthal, 1927, S.11, Hervorhebung im Original

Allerdings findet das unternehmerische Wirtschaften aufgrund der globalen Wirtschaftsverflechtungen unter weltweit geänderten Rahmenbedingungen statt. Eine modernere Definition beschreibt die Produktivität als „die Ergiebigkeit einer Leistungserstellung durch die Gegenüberstellung von Einsatzmengen und Ausbringungsmengen [...] Produktivität ist in dieser Begriffsbestimmung immer eine Mengenrelation, die für allein gesehen keine Aussagekraft hat; sie wird erst bedeutsam durch die Aufstellung einer Produktivitätsbeziehung zwischen unterschiedlichen Leistungserstellungsprozessen oder zwischen verschiedenen Ergebnissen von Leistungserstellungen eines Betriebes oder Betriebsmittels. Die Ermittlung von Produktivitäten setzt die Homogenität der betrachteten Mengengrößen voraus.“³⁵ Produktivität kann als Kennzahl ausgedrückt werden. Seit den 1970er Jahren ist das Produktivitätsthema Gegenstand von Managementmethoden.³⁶ Zuerst standen die Bemühungen um Produktivitätssteigerung durch Leistungssteigerung der eingesetzten Maschinen und Einrichtungen im Mittelpunkt. Damit sollten die Kosten erfolgreich gesenkt werden. In jüngerer Vergangenheit richten sich die Verbesserungsziele auf die Betriebs- und Ablauforganisation. Mit EDV-Projekten und aufwendigen ERP- und Supply-Chain-Management-Systemen sollen Abwicklungsprozesse weiter standardisiert und verbessert werden. Nach Th. Becker entsprechen die Ergebnisse jedoch nicht immer den Erwartungen.³⁷ Seit den 1990er Jahren richten sich die Bemühungen darauf, das Leistungsangebot für Kunden zu verbessern. Die Massenproduktion entwickelt sich zu einer mehr kundenbezogenen individuellen Fertigung, auch nach dem Ansatz der so genannten „mass customization“. Hieraus folgt eine Orientierung auf die Gestaltung von Prozessen mit flachen Hierarchien anstatt der automatisierten Expertensysteme und Beschleunigung, wie sie die tayloristische Arbeitsteilung initiiert hatte.³⁸ Die Forderung nach einer Steigerung der Produktivität ist jedoch geblieben, sie ist sogar dringlicher geworden.³⁹

2.1.3 Produktion und Produktionsprozess

Produktion (lat. *producere*: etwas hervorbringen, erzeugen) ist die Erzeugung von Gütern unter Kombination von Produktionsfaktoren. Die erzeugten Güter sind die Produkte.

³⁵ Vgl. Reitstätter, 2011, S.14

³⁶ Vgl. Stöger, 2012, S.8

³⁷ Vgl. Becker, 2008, S.1f.

³⁸ Vgl. Binner, 2010, S.26f.

³⁹ Vgl. Störmer, 2015, in: Vorwort zu Industrial Engineering, 2011, S.5

Produktion ist demnach ein transformierender Prozess. Er vereint die Elemente Input (Produktionsfaktoren) und Output (Güter).⁴⁰

Laut Brockhaus wird unter Produktion die Herstellung, Erzeugung und Fertigung von Waren verstanden.⁴¹ Dabei werden natürliche oder bereits produzierte Ausgangsstoffe unter Einsatz von Energie und Arbeitskraft in Wirtschaftsgüter oder Gebrauchsgüter transformiert. Diese können als Produktionsfaktoren bezeichnet werden. Damit sind laut volkswirtschaftlichen Definitionen Boden, Kapital und Arbeit gemeint. Diese sind aus Produktionskräften, also der Summe der im Produktionsprozess eingesetzten Faktoren, zusammengesetzt. Die menschliche Arbeitskraft, Arbeitsmittel und die Rohstoffe sind hierbei konstituierend.⁴² Der Produktionsprozess kann sich ebenso auf Dienstleistungen beziehen. Bei einer Produktionsoptimierung können einzelne Transformationselemente, -prozesse, neue Produktionsverfahren, -einrichtungen, Materialbearbeitungsverfahren, eine steigende Automatisierung oder die gesamte Ablauf- oder Prozessorganisation (Betriebsorganisation) verbessert werden.⁴³ Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre befasst sich die Produktionswirtschaft mit betriebswirtschaftlichen und technisch-technologischen Fragen. Dabei wird zwischen Produktionsfaktoren und dem Produktionsprozess unterschieden. Im gesamten Produktionsprozess bilden die Elementarfaktoren Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoff den hauptsächlichen Anteil des Inputs. Da sich die menschliche Arbeit auf die Durchführung der Arbeit beziehen kann oder auf deren Planung und Organisation, wird sie noch näher als objektbezogen oder dispositiv definiert.⁴⁴ Die optimale Verknüpfung der Elementarfunktionen führt zu einer gewünschten Leistungserstellung.⁴⁵

Der **Produktionsprozess** beschreibt die Abfolge einzelner Aufgaben der Produktion, die entsprechend dem Bedarf nach Gütern bzw. der Nachfrage nach diesen Gütern, unter einem möglichst sparsamen Einsatz vorhandener Ressourcen erfolgt. Die Ziele eines Unternehmens gelten nur dann als rational, wenn der Output des Unternehmens größer ist als sein Input. Diese Erfolge können als Produktivität, Wirtschaftlichkeit oder Rentabilität dargestellt werden. Der Begriff der Wirtschaftlichkeit beschreibt den Erfolg eines Unternehmens unter den Gesichtspunkten der Wertschöpfung und der Kosten der Inputfaktoren. Die Rentabilität

⁴⁰ Vgl. Heinen, 1991, S.57f.

⁴¹ Vgl. Brockhaus, 2004

⁴² Vgl. Reinhold, 2017, S.482

⁴³ Vgl. Becker, 2008, S.9

⁴⁴ Vgl. Nebl, 2011, S.1-3

⁴⁵ Vgl. Binner, 2010, S.30

bezieht sich dagegen auf die Relation des eingesetzten Kapitals für die Generierung des Gewinns.⁴⁶

Der Begriff **Produktivität** bezieht sich auf eine erbrachte Leistung, die als Menge wie beispielsweise Stückzahlen eines bestimmten Gutes oder als Volumen wie beispielsweise Tonnen oder Kubikmeter, angegeben werden kann. Nicht immer können Mengen oder Volumen zugrunde gelegt werden. Dann wird die Leistung meist durch den Umsatz oder die Wertschöpfung dargestellt.

Die Produktivität berücksichtigt die Produktionsfaktoren:

- PERSONAL (Arbeitskräfte),
- BETRIEBSMITTEL und
- MATERIAL (Werkstoffe).

Wird die Produktivität in ihrer volkswirtschaftlichen Dimension dargestellt, was nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, bezieht sie sich auf die Produktionsfaktoren:

- ARBEIT,
- BODEN und
- KAPITAL,

Diese sind die wesentlichen Ressourcen einer Volkswirtschaft.⁴⁷ Die Steigerung des Produktionsfaktors ARBEIT wird als wesentlicher Hebel zur Erhöhung des Wohlstands einer Volkswirtschaft angesehen. Die Produktivität einer Gesellschaft trägt zum Fortschritt und zur Weiterentwicklung einer Gesellschaft bei. Gesellschaft bezeichnet das jeweils umfassendste System menschlichen Zusammenlebens.⁴⁸ Im allgemeinen Sinne bezeichnet dieser Begriff die Verbundenheit einer gleichartigen und denselben Lebenszusammenhang teilende Menge von Lebewesen. Die volkswirtschaftliche Produktivität spiegelt dabei die Produktionsstruktur einer Volkswirtschaft wider und wird bei internationalen Effizienzvergleichen zugrunde gelegt.

In der Produktionswirtschaft kann die Produktivität bezogen auf Arbeitskräfte (Arbeitskräfteproduktivität), Betriebsmittel (Betriebsmittelproduktivität) oder Werkstoffe (Wertstoffproduktivität) angegeben werden. Auch Kapitalproduktivität ist eine gebräuchliche Größe.⁴⁹ Bei dieser Betrachtungsweise entspricht die Gesamtproduktivität dem in Preisen

⁴⁶ Vgl. Nebl, 2011, S.15f.

⁴⁷ Vgl. Reitstätter, 2011, S.15f.

⁴⁸ Vgl. Fuchs-Heinritz et al., 1994, S.25

⁴⁹ Vgl. Nebl, 2011, S. 19

angegebenen gesamten Output (Leistung), dem die Summe aller Kosten für Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe gegenübersteht.⁵⁰

Das Produktivitätsmanagement bezieht sich auf den Geschäftszweck eines Unternehmens und fragt nach der Effektivität einzelner Maßnahmen und der Organisationsstruktur des Produktionsprozesses, die miteinander verknüpft betrachtet werden.⁵¹ Zwar ist das Produktivitätsmanagement vor allem in Großunternehmen in den letzten 40 Jahren perfektioniert worden. Aber auch kleinere Organisationen müssen nach Vorteilen der Produktivität suchen.

Im gesamten Produktionsprozess bilden die **Elementarfaktoren** Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe den hauptsächlichen Anteil des Inputs. Da sich die menschliche Arbeit auf die Durchführung der Arbeit beziehen kann oder auf deren Planung und Organisation, wird sie als objektbezogen oder dispositiv definiert.⁵² Die Arbeitsproduktivität ist eine so genannte Faktorproduktivität. Das ist das quantitative Verhältnis zwischen Output (Produktmenge in Stückzahlen oder Volumen) und Input (Arbeitsmenge in Stunden).⁵³ Bei der Produktivität lassen sich vielfältige Kennzahlen unterscheiden. Dazu gehören zum Beispiel Arbeitsproduktivität, Maschinenproduktivität, Kapitalproduktivität, Materialproduktivität und andere. Die Produktivität lässt sich des Weiteren auf einzelne Produkte oder Produktgruppen beziehen, oder aber auch auf organisatorische Einheiten wie Standorte, Unternehmensbereiche oder Abteilungen. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Produktivität hängt stets von den konkreten Umständen in einem Unternehmen ab. Daher muss der Einfluss dieser Faktoren jeweils im Zusammenhang mit den anderen Faktoren gesehen werden.

Das Produktivitätsmanagement bezieht sich auf den Geschäftszweck eines Unternehmens und fragt nach der Effektivität einzelner Maßnahmen und der Organisationsstruktur des Produktionsprozesses, die miteinander verknüpft betrachtet werden.⁵⁴ Nachdem sich in früheren Phasen die weiteren Bemühungen zur Produktivitätssteigerung auf die eingesetzten Maschinen und Einrichtungen richteten, liegen sie heute mit EDV-Projekten sowie ERP- und Supply-Chain-Management-Systemen in der Betriebs- und Ablauforganisation.

⁵⁰ Vgl. Nebl, 2011, S. 20

⁵¹ Vgl. Stöger, 2012, S. 4

⁵² Vgl. Nebl, 2011, S.1-3

⁵³ Vgl. Dyckhoff & Spengler, 2010, S.111

⁵⁴ Vgl. Stöger, 2012, S.4

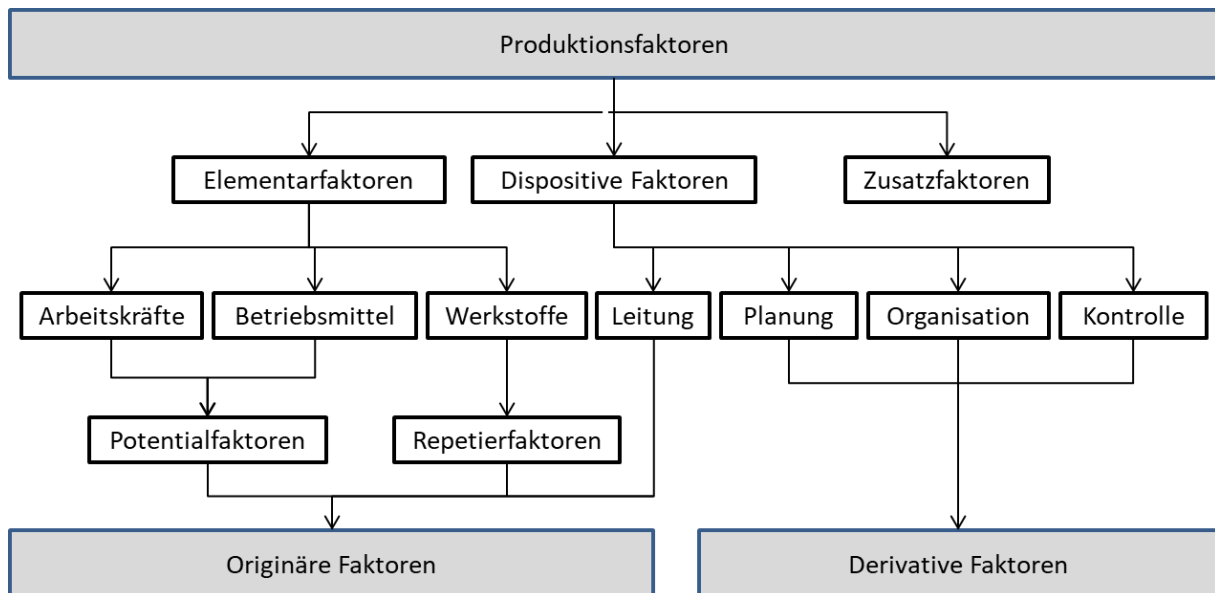


Abbildung 2: Produktionsfaktoren des Produktionsprozesses
Quelle: Nebl, 2002, S.11

In dieser Arbeit wird Produktivität als zentrales Maß für die Leistung der Mitarbeitenden und deren Arbeitsbedingungen angesehen. Im Rahmen der empirischen Untersuchungen gibt es zwei verschiedene Zugänge, wie die Produktivität definiert wird. Einerseits, so geschehen in der Vorstudie, wird die Produktivität durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Ausschuss, Überproduktion, Fehlerquoten und Ähnliches gemessen. Da diese Daten aber nur für die Vorstudie vorhanden sind, wurde Produktivität in den Experteninterviews extra erfragt. Dabei wurde den Experten die Frage gestellt, ob diese einen Anstieg in der Produktivität, nach ihren jeweiligen Normen, erkennen konnten. Dies umfasst mehrere Faktoren, welche nicht trennscharf unterscheidbar sind, und beziehen sich daher stark auf die subjektive Wahrnehmung der Experten. Da diese aber auch die CEOs der jeweiligen Unternehmen sind, so ist anzunehmen, dass sie ein plausibles, rationales Bild der Produktivität aufweisen.

2.2 Kategorien des Verhaltens von Menschen

Die unterschiedlichen Einflüsse auf das menschliche Verhalten werden in der Literatur in vier Dimensionen dargestellt.⁵⁵ Hierbei beeinflussen die folgenden Kategorien das menschliche Verhalten:

- Motivation, die das Wollen meint,
- Fähigkeit, das Können,
- Situative Gegebenheiten, das Ermöglichen der Handlung, und

⁵⁵ Vgl. von Rosenstiel, 2014, S.57

- Soziales Umfeld, was das extrinsische Sollen und Dürfen bestimmt. Das Umfeld reagiert entweder mit Zustimmung oder Sanktionen.

Zwischen den kumulierten Einfluss-Faktoren auf Verhalten bestehen Wechselwirkungen. Die Fähigkeiten sind im Prozess der erwerbsmäßigen Arbeit ein natürliches Beispiel. Wenn eine Person eine gewisse Spezialisierung in einem Bereich aufweist, wird diese Person Aufgaben in diesem Bereich auch ausführen können. Vice versa ist es wahrscheinlich, dass jemand ohne diese Spezialisierung die Tätigkeit eher nicht ausüben wird.⁵⁶ Daher ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass Kompetenz und Fähigkeiten an sich oftmals verlässliche Prädikatoren sind, welche motivierend wirken. Daher wird deutlich, wie stark die Verbindung zwischen Weiterbildung und Training, sowie der Motivation der Mitarbeitenden ist.⁵⁷ Die Eigenschaften der einzelnen Motive sind ebenfalls von Bedeutung, um den Einfluss der Herkunft Kultur von anderen Faktoren theoretisch abzugrenzen. Hierzu lassen sich gemäß der folgenden Grafik einzelne Motive unterscheiden.

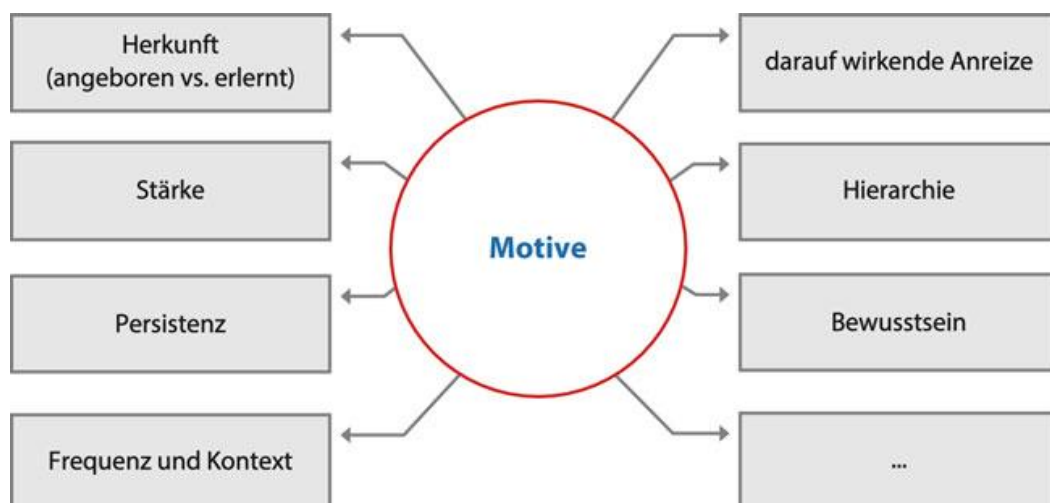


Abbildung 3: Positive Wirkungen von Mitarbeitermotivation

Quelle: Becker, 2019, S.2

Motivation kann daher zahlreiche Eigenschaften beinhalten. Dabei sollte zuerst ein Motiv und den Ursprung dessen evaluiert werden, um zu erfahren, woher das Motiv kommt? Der Ursprung dieser kann entweder angeboren (z.B. Schmerzvermeidung, Flüssigkeitsversorgung) aber auch erlernt werden (z. B. Bedürfnis nach Zucker, Furcht vor körperlichen Schmerzen). Motive können sich auf unterschiedliche Weise intrinsisch entwickeln, es kommen aber auch

⁵⁶ Vgl. Becker, 2019, S.12

⁵⁷ Vgl. von Rosenstiel, 2015, S.13

extrinsische Einflüsse dazu wieder ablegen zu können, um Flexibilität zu schaffen.⁵⁸ Hierbei ist es für die Arbeit von zentraler Bedeutung, dass es einzelne Motive gibt, die abträglich für die Produktivität und die Kooperation in einem Betrieb sind, vor allem wenn diese in der Struktur des Unternehmens nicht Adäquat berücksichtigt werden. Hierbei müssen Führungspersonen den Arbeitsplatz, die Zusammensetzung der Mitarbeitenden und viele weitere Faktoren optimieren, um gute Leistungsvoraussetzungen zu ermöglichen. Hierbei tritt bei Unternehmen im Ausland zusätzlich ein, dass die Planung – oftmals vom Mutterkonzern durchgeführt – lokale Eigenschaften, Wünsche und Motive der Belegschaft nicht entsprechend berücksichtigt. Dies resultiert darin, dass die Mitarbeitende, durch ihre kulturelle Prägung, anders auf die Leistungsvoraussetzungen reagieren als geplant, was wiederum zu Diskrepanzen in der Produktivität und der geplanten Leistung führt.

2.3 Einflussfaktoren der Produktivität

2.3.1 Überblick der Einflussfaktoren

Das Veränderungspotential der Gesamtproduktivität liegt in der Unternehmensphilosophie, der Ertragsgestaltung, der kooperativen Zusammenarbeit und der Gestaltung des Innovationsprozesses. Der Produktionsprozess wird auch durch die dispositiven Faktoren beeinflusst, d. h. die Produktionsvorbereitung und –Durchführung, die Prozessorganisation und die betriebsinterne Logik. Dementsprechend werden in der Literatur Produktivitätsmodelle dargestellt, die sich jeweils auf bestimmte Faktoren beziehen wie die betriebsinterne Logik der einzelnen Steuerungsgrößen der Produktion, formale Führungsentscheidungen und den Markt, oder aber auf einzelne Aspekte der Produktion.⁵⁹ Andere Faktoren beeinflussen die Teilproduktivitäten der Arbeitskräfte, der Betriebsmittel, der Werkstoffe, des Kapitals, des Vermögens oder des gesamten Produktionsprozesses. Alle Einflussfaktoren können verändert oder beeinflusst werden.

⁵⁸ Vgl. von Rosenstiel, 2014, S.29ff

⁵⁹ Vgl. Stöger, 2012, S.23

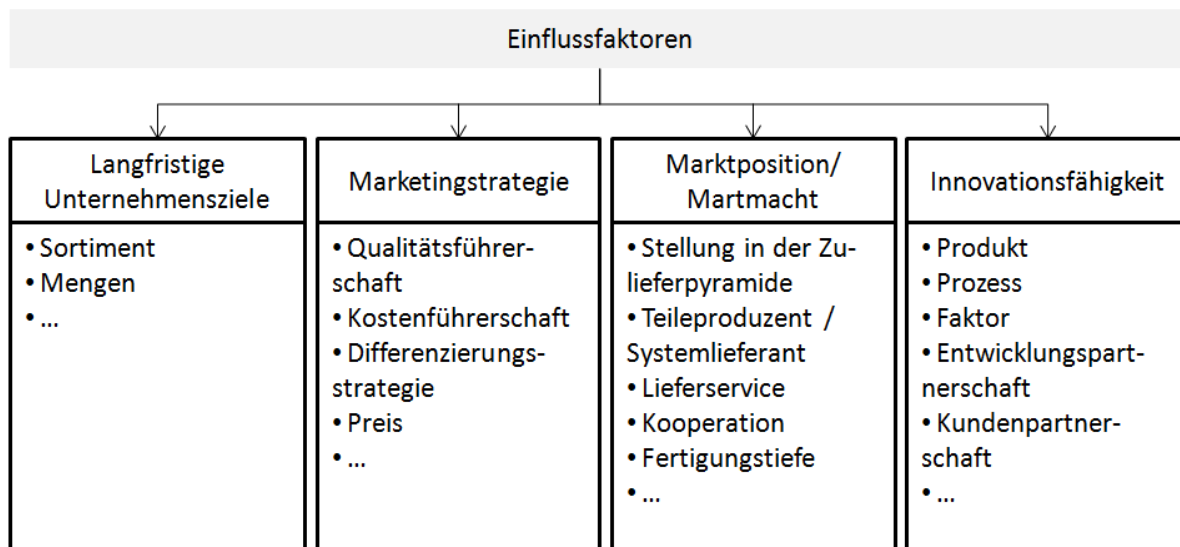


Abbildung 4: Einflussfaktoren, die auf die Gesamtproduktivität wirken,
Quelle: nach Nebl, 2011, S. 31

Unternehmensziele, Marketingstrategie, Marktposition und Innovationsfähigkeit sind Einflussfaktoren vor allem auf die Gesamtproduktivität. Andere Faktoren beeinflussen die Teilproduktivitäten der Arbeitskräfte, der Betriebsmittel, der Werkstoffe, des Kapitals, des Vermögens oder des gesamten Produktionsprozesses. Das Veränderungspotential der Gesamtproduktivität liegt in der Unternehmensphilosophie, der Ertragsgestaltung, der kooperativen Zusammenarbeit und der Gestaltung des Innovationsprozesses.⁶⁰

Alle Einflussfaktoren können verändert werden. Im Folgenden werden die Einflussfaktoren der Produktivität der Arbeitskräfte, der Betriebsmittel und der Werkstoffe erläutert.

2.3.2 Einflussfaktoren der Produktivität der Arbeitskraft

Arbeitskräfte sind beeinflussbar durch das Kapazitätsangebot und die Ausnutzung des Kapazitätsangebots, die Arbeitsorganisation, die Leistungsbereitschaft und die gegebene Leistungsfähigkeit. Die Produktivität wird jedoch entscheidend von der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern beeinflusst.⁶¹ Die Leistungsfähigkeit wiederum wird von der Arbeitsorganisation beeinflusst wie beispielsweise vom Grad der Verflechtung von Aufgaben der Fertigung und Montage,⁶² dem Komplexitätsgrad der auf einer bestimmten Arbeitsebene zu treffenden

⁶⁰ Vgl. Nebl, 2011, S.31

⁶¹ Vgl. Potente, 2011, S.15

⁶² Vgl. Potente, 2011, S.26

Entscheidungen,⁶³ oder der Menge der parallel zu bearbeitenden Aufgaben.⁶⁴ Auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung und das Motivationsverhalten beeinflussen die Arbeitsproduktivität. Bei Motivation muss allerdings zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden. Als extrinsisch (lat. extrinsecus = von außen her) wird eine Motivation verstanden, die erst durch äußere Anreize und Bedingungen wie Belohnungen, Strafen, Zwänge oder durch die Identifikationen mit einem Vorbild hervorgebracht und angetrieben wird. Eine Handlung wird als extrinsisch bezeichnet, wenn die Handlung bloß als Mittel eingesetzt wird, um ein Zweck oder ein Ziel zu erreichen oder auch um eine Strafe zu vermeiden.⁶⁵

Als intrinsisch (lat. intrinsecus = inwendig) wird wiederum eine Motivation verstanden, welche von innen heraus durch ein starkes persönliches Interesse entsteht. Intrinsische Werte sind Werte, die um ihrer selbst willen befolgt oder angestrebt werden. Diese Werte werden meist auch als Grundwerte bezeichnet.⁶⁶ Solcherlei Werte werden in vielen Fällen durch die jeweilige Kultur beeinflusst, welchen die Individuen angehören. Die Organisation der Arbeitsvorbereitung und -durchführung bestimmt die jeweilige Kombination der Produktionsfaktoren Mensch-Maschine.⁶⁷ Das Veränderungspotential liegt in der betrieblichen Personalentwicklung, der Bedarfs-/Einsatzplanung, dem Zeitmanagement und der Arbeitsgestaltung.⁶⁸

Es bestehen Zusammenhänge zwischen der Arbeitsleistung, Innovationen, geringeren Fehler am Arbeitsplatz, reduzierter Fehlzeiten und weniger Arbeitsunfällen bei Mitarbeitern. Was auch positiv mit der Mitarbeitermotivation zusammenhängt ist die Gesundheit der Mitarbeiter. Es gibt solche Zusammenhänge der Arbeitermotivation aber auch auf der Meso-Ebene von gesamten Geschäftseinheiten. Eine positive Beziehung zwischen der Motivation und Profitabilität, Produktivität, Fluktuation sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, ist ebenfalls konstatiert. Rasches Unternehmenswachstum und eine höhere Wahrscheinlichkeit für das Bestehen der Firma sind eine direkte Folge davon, wenn die Mitarbeiter motiviert sind.⁶⁹

⁶³ Vgl. Potente, 2011, S.33

⁶⁴ Vgl. Potente, 2011, S.45

⁶⁵ Vgl. Hillmann, 2007, S.78

⁶⁶ Vgl. Hillmann, 2007, S.80

⁶⁷ Vgl. Binner, 2010, S.35

⁶⁸ Vgl. Nebl, 2011, S.32

⁶⁹ Vgl. Becker, 2019, S.1

2.3.3 Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität der Betriebsmittel

Vor allem Technik und Technologie beeinflussen die Leistungsfähigkeit der Betriebsmittel, aber auch Flexibilität, Verkettung und Prozessqualität. Auch die Anzahl der Betriebsmittel, ihre Auslastung oder die Proportionalität wirken auf deren Leistungsfähigkeit. Sie wird unter anderem durch einen geeigneten Nutzungsvorrat, das Alter, den angemessenen Verschleiß und die Abschreibung aufrechterhalten.⁷⁰ Das Veränderungspotential liegt in der Gestaltung der Anlagenwirtschaft, der Planung des Kapazitätsbedarfs und dem Zeitmanagement.⁷¹

2.3.4 Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität der Werkstoffe

Die Faktoren, welche die Werkstoffe beeinflussen ergeben sich aufgrund von Produktanforderungen und dem Materialausnutzungsgrad. Dies sind die Werkstoffeigenschaften, der Materialfluss, der Materialbedarf, die Durchlaufzeiten, der Materialwert und die Marktstellung. Veränderungspotential liegt in den Methoden der Werkstoffbeschaffung, der Materialflussgestaltung, der Materialbedarfsplanung, in Ablaufanalysen, Wertanalysen und Methoden zur Änderung der Marktstellung.⁷²

2.4 Analyse der Einflussfaktoren und Steigerung der Produktivität

2.4.1 Analyse der Einflussfaktoren

Bei der Analyse der Einflussfaktoren auf Teilproduktivitäten eines Unternehmens und der Auswahl möglicher Lösungen und Hilfsmitteln für Verbesserungen sollte immer der gesamte Produktivitätsprozess dargestellt werden, anhand dessen die augenblickliche Produktivitätsposition festgestellt und neue Produktionsziele abgeleitet werden können.⁷³ Bei der Darstellung der Produktivität kommt es darauf an, dass die Komplexität des Geschäftsmodells vollständig, das heißt mit allen externen und internen Vernetzungen, dargestellt wird. Alle Informations-, Entscheidungs- und Realisierungselemente sowie personelle Fragen müssen bei der Überarbeitung des Produktionsprozesses berücksichtigt

⁷⁰ Vgl. Nebl, 2011, S.33

⁷¹ Vgl. Nebl, 2011, S.33

⁷² Vgl. Nebl, 2011, S.34

⁷³ Vgl. Stöger, 2012, S.24

werden.⁷⁴ Der Beitrag zur Verbesserung einzelner Funktionen im Rahmen einer neuen Produktionsstrategie kann durch Vergleichen der eigenen Produktivität mit der von anderen Wettbewerbern (konkurrenzorientiertes Produktionsportfolio) erfolgen. Des Weiteren kann der absolute Marktanteil der Wettbewerber betrachtet werden. Dabei wird der Umsatz im Verhältnis zum gesamten Marktvolumen aller Wettbewerber beurteilt.⁷⁵ Oft aber kranken Produktivitätsvergleiche daran, dass nur zwei Dimensionen dargestellt werden. Außerdem kann ein angemessenes Benchmarking nur die Fertigungsart und Komplexität der hergestellten Produkte von gleich großen Firmen vergleichen.⁷⁶ Das sind Faktoren, die auf die Produktivität der Arbeitskraft einwirken.

2.4.2 Managementansätze zur Verbesserung der Produktivität

Viele Bausteine zur Verbesserung der Produktion sind durch komplexe Produktions- und Optimierungsphilosophien wie Prozess-Reengineering, Total Quality Management, Balanced Scorecard, Benchmarking, Lean Produktion, Six Sigma, Theory of Constraints und Supply Chain Management entstanden. Zwanzig aktuelle Strategien und Managementkonzepte hat der REFA-Verband veröffentlicht.⁷⁷ Unabhängig vom Konzept ist für besonders erfolgreiche Verbesserungskonzepte eine konsequente Zielsetzung kennzeichnend, an deren Umsetzung kontinuierlich gearbeitet wird.⁷⁸ Im Folgenden werden die von den Amerikanern Womack und Jones als Lean Production bezeichneten japanischen Produktionsmethoden, das kundenorientierte Supply Chain Management, die steuerungsorientierte Theory of Constraint und qualitätsorientierten Ansätze des Six Sigma skizziert.⁷⁹ Ein Kernanliegen des japanischen Produktionssystems ist, alle Materialien erst zum Zeitpunkt ihrer Bearbeitung zur Verfügung zu stellen, damit eine Lagerhaltung weitgehend entfällt. Die wesentlichen Prinzipien sind die Fließproduktion, die Produktion nach Bedarf und die Vermeidung von Verschwendung. Lean Production wurde in der Automobilindustrie entwickelt und ist besonders für die Serienfertigung geeignet. Die Effizienz der Prozesse soll jede Verschwendung ausschließen.⁸⁰

⁷⁴ Vgl. Stöger, 2012, S.24

⁷⁵ Vgl. Stöger, 2012, S.94

⁷⁶ Vgl. Lay et al., 2009, S.2

⁷⁷ Vgl. Binner, 2010, S.51f.

⁷⁸ Vgl. Becker, 2008, S.1f.

⁷⁹ Vgl. Becker, 2008, S.38f.

⁸⁰ Vgl. Becker, 2008 S.42

Das Supply Chain Management befasst sich mit den Prozessen eines Unternehmens, für die Best-Practice-Lösungen zu Vergleichszwecken herangezogen werden, sowie mit der Unternehmensstrategie und den Kundenanforderungen. Ziele sind, die Prozesse zu vereinheitlichen und zu harmonisieren sowie Durchlaufzeiten für Aufträge und die Reaktionszeiten zu verkürzen. Die Produktion wird erst nach Auftragseingang begonnen. Das Supply Chain Management standardisiert die Vorgehensweise zur Einführung von Verbesserungen nicht und kann auch nicht in Teilbereichen angewendet werden.⁸¹

Die Theory of Constraints stellt einen ganzheitlichen Prozessoptimierungsansatz dar und beinhaltet eine Problemlösungsmethode in fünf Schritten, die als Thinking Process (Denkprozess) bezeichnet wird. Die Optimierung des gesamten Produktionsprozesses findet in Abhängigkeit von einem anfänglich definierten Engpass statt. Ist dieser beseitigt, werden nächste Engpässe definiert, denen sich die nachfolgenden Problemlösungsschritte widmen.⁸²

Mit Six Sigma sollen Qualitätsverbesserungen erreicht werden. Die Ziele hierfür werden mittels Standardabweichungen von statistisch ermittelten durchschnittlichen Prozessleistungen vorgegeben. Für die Prozessveränderungen wurden Werkzeuge entwickelt wie DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Continue) oder DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify), die in allen Branchen und Aufgabenbereichen anwendbar sind.⁸³

Da die unterschiedlichen Optimierungsphilosophien zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, eignen sie sich jeweils für das Herbeiführen von Verbesserungen für jeweils andere betriebliche Aufgabenbereiche. Für Verbesserungen der Prozesse in Produktion und im Supply Chain System eignen sich Lösungen aus dem Optimierungsansatz der Theorie of Constraints oder dem Supply Chain Management. Dagegen eignen sich Methoden und Hilfsmittel der Lean Production für viele Bereiche. Wegen seiner Vorgehensweise, die Zusammenarbeit über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg zu konzipieren, fördert Six Sigma besonders die Einbindung von Mitarbeitern.⁸⁴ Zur Analyse der Einflussfaktoren auf Teilproduktivitäten eines Unternehmens und der Auswahl möglicher Lösungen für Verbesserungen muss der gesamte Produktivitätsprozess betrachtet werden. Anhand dessen können die augenblickliche Produktivitätsposition festgestellt und neue Produktionsziele abgeleitet werden.⁸⁵ Die

⁸¹ Vgl. Becker, 2008, S.50

⁸² Vgl. Becker, 2008, S.57

⁸³ Vgl. Becker, 2008, S.63

⁸⁴ Vgl. Becker, 2008, S.64

⁸⁵ Vgl. Stöger, 2012, S.24

Produktivität lässt sich mittels der Wertschöpfungskette (Value Chain), der Angebots- und Lieferkette (Supply Chain), der Nachfragekette (Demand Chain) oder dem Geschäftsmodell (Business Model) darstellen. Sie erklären jeweils, wie das Geschäft „konstruiert“ ist. Die Wertschöpfungskette zeigt, wie die Prozesse von der Erstellung der Leistung bis zum Kunden ablaufen.⁸⁶ Bei der Darstellung der Produktivität muss die Komplexität des Geschäftsmodells vollständig und mit ihren externen und internen Vernetzungen dargestellt werden. Auch müssen alle Informations-, Entscheidungs- und Realisierungselemente sowie personelle Fragen bei der Überarbeitung des Produktionsprozesses berücksichtigt werden. Erst dann können einzelne Hebelfaktoren identifiziert und operationalisiert werden.⁸⁷ Eine marktorientierte Beurteilung der Produktivität konzentriert sich auf die Stellung und Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Technologien (Marktorientiertes Produktionsportfolio). Die Marktstellung eines Unternehmens kann beispielsweise entlang seiner Marktentwicklungskurve betrachtet werden, also des Lebenszyklus im Rahmen einer branchenspezifischen Wettbewerbsdynamik. Eine Marktentwicklungskurve bildet ab, wie Produkte und Dienstleistungen durch neue Technologien oder Geschäftsmodelle entstehen oder alte verdrängt werden. Ein Beispiel ist die Ablösung der Schreibmaschine durch den Computer. Da jedes neue Geschäft ein älteres ersetzen oder modifizieren kann, steht am Anfang der Diskussion über Produktivität daher auch die Frage nach dem Stadium der Marktentwicklung eines Geschäftes.⁸⁸

Der Beitrag der Verbesserung einzelner Funktionen im Rahmen einer neuen Produktionsstrategie kann durch Vergleichen der eigenen Produktivität mit der von Wettbewerber, über ein konkurrenzorientiertes Produktionsportfolio erfolgen. Des Weiteren kann der absolute Marktanteil der Wettbewerber betrachtet werden. Dabei wird der Umsatz im Verhältnis zum gesamten Marktvolumen aller Wettbewerber beurteilt.⁸⁹ Die folgenden Produktivitätshebel haben eine übergreifende Wirkung.

2.4.3 Produktivitätshebel Prozessgestaltung

Ein weitreichender Produktivitätshebel ist die Prozessgestaltung des Unternehmens. Der gesamte Prozess kann aufgehoben werden, einzelne Teilschritte des Prozesses können

⁸⁶ Vgl. Stöger, 2012, S.115

⁸⁷ Vgl. Stöger, 2012, S.24

⁸⁸ Vgl. Stöger, 2012, S.60f.

⁸⁹ Vgl. Stöger, 2012, S.94

entfernt, zusammengelegt oder verbessert oder neue Teilprozesse hinzugefügt werden. Dies wird als Prozessoptimierung bezeichnet. Die Entwicklung von Prozesshebeln zur Prozessgestaltung richtet sich nach den Methoden der Beseitigung von Zeit- und Kostenfallen, der kontinuierlichen Verbesserung und dem so genannten Moment of Truth. Letzteres steht als Synonym für die Ausrichtung des Unternehmens auf eine größtmögliche Kundennähe bzw. Marktorientierung bei Qualität und Preis.⁹⁰ Zeit- und Kostenfallen können beispielsweise durch die Strukturierung von Arbeiten vermieden werden wie Automatisierung und Mechanisierung. Allerdings steigen durch die Automatisierung der Komplexitätsgrad von Maschinen und damit die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter sowie der gesamte Planungs- und Steuerungsaufwand. Die Änderung der Fertigungs- und Prozesstiefe führt darüber hinaus auch zur Vergabe von Arbeiten außerhalb des Unternehmens im Sinne von Outsourcing.⁹¹

2.4.4 Produktivitätsorientierte Organisation

Die Leistungsfähigkeit und Produktivität eines Unternehmens werden wesentlich durch die Organisation des Unternehmens vorgegeben. Die Organisation richtet sich zunächst nach einer richtigen Einschätzung der zukünftigen geschäftlichen Herausforderungen. Danach werden einzelne eigenverantwortliche Arbeitseinheiten oder Geschäftsfelder gebildet, die vernetzt sind. Die Neuordnung einer Organisation kann eine komplette Reorganisation bedeuten. Eine solche Veränderung verlangt jedoch vorab eine ausformulierte Unternehmensstrategie. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften können dann geklärt und als Organigramm dargestellt werden.⁹²

2.4.5 Steuerung durch Kostenrechnung oder Kennzahlen

Produktivitätspotentiale können durch eine Kosten- bzw. Erfolgsrechnung mittels Preisen und Kennzahlen gesteuert werden. Die einfachste Form der Erfolgsrechnung setzt die Kosten einer Kalkulationsperiode ins Verhältnis zum Umsatz (Ist-Kostenrechnung). Fixkostenrechnungen ordnen einzelne Kosten direkt den Leistungen zu. Differenzierte mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen unterscheiden fixe und variable Kosten. Sie ordnen die Kosten

⁹⁰ Vgl. Stöger, 2012, S.148

⁹¹ Vgl. Becker, 2008, S.65f.

⁹² Vgl. Stöger, 2012, S.164

einzelnen organisatorischen Einheiten zu und unterstützen somit Produktivitätsdiagnosen für Teilbereiche. Durch die Prozesskostenrechnung lassen sich mögliche Effizienzlücken aufdecken und Kostentreiber in einzelnen Teilprozessen finden.⁹³ Kennzahlen eignen sich für Soll-Ist-Vergleiche. Mit ihnen lassen sich die Gesamtproduktivität, die Personalkostenproduktivität und Mitarbeiterproduktivität, aber auch Kapazitätsauslastung, Wirtschaftlichkeit, Innovationsrate, Marktvolumen und Marktpotential messen. Entscheidungen richten sich nicht nach den mittels der Kennzahlen gewonnenen Ist-Beschreibungen einer Produktivität, sondern nach Kennzahlnormen, die das Ergebnis empirischer Erhebungen und guter Praxis in vergleichbaren Unternehmen sind. So sollten beispielsweise ein guter relativer Marktanteil bei über 50 Punkten, ein absoluter Marktanteil in Geschäftsfeldern bei über 15 Prozent, eine gute Kapazitätsauslastung bei über 90 Prozent oder das reale Marktwachstum über fünf Prozent liegen.⁹⁴

2.4.6 Potentialfaktor Arbeitskraft

Die Arbeit dient der Erreichung definierter betrieblicher Ziele, deren Resultat eine erbrachte Leistung ist. Darunter wird die Art, Menge und Qualität von Arbeit verstanden, die in einer definierten Zeit verrichtet wird. Die Produktivität der Arbeitskraft wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. So hängt die Menge der in einem Produktionsprozess hergestellten Produkte/Leistungen von der Zahl der insgesamt beteiligten Arbeitskräfte ab (Leistungsquerschnitt), der Einsatzzeit und der Dauer des Einsatzes und dem Fertigungsverfahren (Kapazitätsbedarf).⁹⁵ Arbeitskräfte sind beeinflussbar durch das Kapazitätsangebot und die Ausnutzung des Kapazitätsangebots, die Arbeitsorganisation, die Leistungsbereitschaft und die gegebene Leistungsfähigkeit. Die Produktivität wird entscheidend von der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern beeinflusst.⁹⁶ Außerdem wird die Leistungsfähigkeit von der Arbeitsorganisation beeinflusst, beispielsweise vom Grad der Verflechtung von Aufgaben der Fertigung und Montage,⁹⁷ dem Komplexitätsgrad der auf einer bestimmten Arbeitsebene zu treffenden Entscheidungen⁹⁸ oder der Menge der parallel zu

⁹³ Vgl. Stöger, 2012, S.133

⁹⁴ Vgl. Stöger, 2012, S.194

⁹⁵ Vgl. Nebl, 2011, S.115

⁹⁶ Vgl. Potente, 2011, S.15

⁹⁷ Vgl. Potente, 2011, S.26

⁹⁸ Vgl. Potente, 2011, S.33

bearbeitenden Aufgaben,⁹⁹ aber auch von der Gestaltung der Arbeitsumgebung und dem Motivationsverhalten. Hierbei ist es wiederum zentral zu verstehen, dass die Motivation durch die kulturelle Prägung beeinflusst wird, welche determiniert welche Zustände als erstrebenswert angesehen werden können und welche nicht. Zusätzlich wird das Verhalten der Arbeitskräfte und ihre Reaktion auf Stimuli wie neue Prozesse, höhere Anreize, Kritik, Reflexivität, Kooperativität, und ähnliches ebenfalls durch die kulturelle Prägung beeinflusst. Die Organisation der Arbeitsvorbereitung und –Durchführung gestaltet die jeweilige Kombination der Produktionsfaktoren Mensch-Maschine-Mensch.¹⁰⁰ Das Veränderungspotential liegt dabei darin die Bedürfnisse, Muster und Verhaltensprogramme, sowie die Ziele, Wünsche und erwartete Zustände der Beschäftigten zu berücksichtigen, wobei die Führungskräfte die Unternehmensziele mit diesen Eigenschaften der Mitarbeitenden verflechten müssen.¹⁰¹

Einflussfaktoren auf die Produktivität der Arbeitskraft:

Leistungsfähigkeit	Leistungsbereitschaft	Kapazitätsangebot	Ausnutzung Kapazitätsangebot	Arbeitsorganisation
Qualifikation Fähigkeiten Fertigkeiten Flexibilität Arbeitsqualität	Motivation Disposition	Anzahl Arbeitskräfte Tagesarbeitszeit Jahresarbeitszeit	Kontinuität Leistungsintensität Zeitarten	Arbeitsteilung Arbeitsstrukturierung Wertschöpfung

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Produktivität der Arbeitskraft

Quelle: nach Nebl, 2011, S. 32

Das Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung kommt in einer Erhebung zur Modernisierung der Produktion zu dem Ergebnis, dass die erreichbare Produktivität eines Betriebs erheblich durch Strukturbedingungen bestimmt wird, das heißt die Branche oder Fertigungsart. An erster Stelle steht jedoch im Gegensatz zu den bisher üblichen Managementempfehlungen, sich auf wenige Kernkompetenzen zu beschränken- die Fertigungstiefe. So könnte in Zeiten der unausgelasteten Kapazitäten das Insourcing mehr als zehn Prozentpunkte Produktivitätszuwachs bedeuten. Auch Supply-Chain-Management-Techniken und die Exportquote können die Produktivität steigern. Schließlich räumt die

⁹⁹ Vgl. Potente, 2011, S.45

¹⁰⁰ Vgl. Binner, 2010, S.35

¹⁰¹ Vgl. Nebl, 2011, S.32

Erhebung aber auch der Qualifikation der Mitarbeiter, sowohl an den Maschinen, als auch im Büro und der Verwaltung einen hohen Stellenwert ein. Demnach hat eine hohe Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden eine umfassende Wirkung auf die Produktivität, welche die vorher genannten Dimensionen ebenfalls einschließt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die psycho- sozialen Kompetenzen und Eigenschaften der Angestellten einen determinierenden Einfluss auf die technischen Aspekte der Produktivität haben, welche aber nicht nur durch technische Operationen zu steigern sind. Eine hohe Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern, führt demnach also nicht nur zu vermehrten Innovationen, sondern auch zu einer höheren Produktivität.¹⁰²

Die persönliche Leistung hängt ab vom Funktionendiagramm der Verantwortlichkeiten in der Organisation, der Stellenbeschreibung, die abstrakt beschriebene betriebliche Aufgaben einer bestimmten Person zuordnet und von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.¹⁰³ Stellenbeschreibungen konkretisieren die Arbeitsprozesse in Arbeitspaketen beziehungsweise die damit korrespondierenden Aufgaben für den Mitarbeiter. Dabei wird der Zeitaufwand für ihre Durchführung geschätzt, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.¹⁰⁴ Mit dem Wechsel von einer tayloristischen Arbeitsorganisation zur kundenbezogenen Prozessorientierung entstehen im Rahmen dezentraler Organisationseinheiten teilautonome Gruppenarbeit, ganzheitliche Arbeitsinhalte sowie mehr individuelle Entscheidungsräume und mehr Verantwortung. Demzufolge wird die (interkulturelle) Kommunikation innerhalb sowie zwischen kleineren Gruppen, und die Fähigkeit autonom Entscheidungen zu treffen welche den Zielen des Unternehmens entsprechen immer wichtiger. Dabei spielt wiederum die kulturelle Prägung eine Rolle, da die Vorgesetzten diese bei der Setzung der Ziele, der Erstellung der Gruppen und vielen weiteren Schritten berücksichtigen müssen, um die Mitarbeiter optimal auszurichten.¹⁰⁵

Im Folgenden werden Methoden zur Analyse von Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität dargestellt.

¹⁰² Vgl. Lay et al., 2009, S.9f.

¹⁰³ Vgl. Nebl, 2011, S.117

¹⁰⁴ Vgl. Stöger, 2012, S.173

¹⁰⁵ Vgl. Binner, 2010, S.35

2.4.7 Leistungsverhalten der Arbeitskraft

Motivation ist die Voraussetzung für zielorientiertes Handeln und Verhalten und deshalb ein zentraler Ansatzpunkt zur Beeinflussung von Leistungssteigerung.¹⁰⁶ Erst in Verbindung mit der Leistungsbereitschaft führt die Leistungsfähigkeit zur Erbringung von Leistungen. Die Leistungsbereitschaft ist grundsätzlich durch individuelle Werte, Einstellungen und Erwartungen geprägt. Im Mittelpunkt des Leistungsverhaltens steht daher die Motivation des Menschen, die u. a. auch durch äußere Anreize aktiviert werden kann. Hungenberg hat den Zusammenhang zwischen betrieblichen Handlungsvorgaben und persönlicher Motivation und der Zufrieden-/Unzufriedenheit von Führungskräften in einer Grafik dargestellt (siehe Abbildung 5).

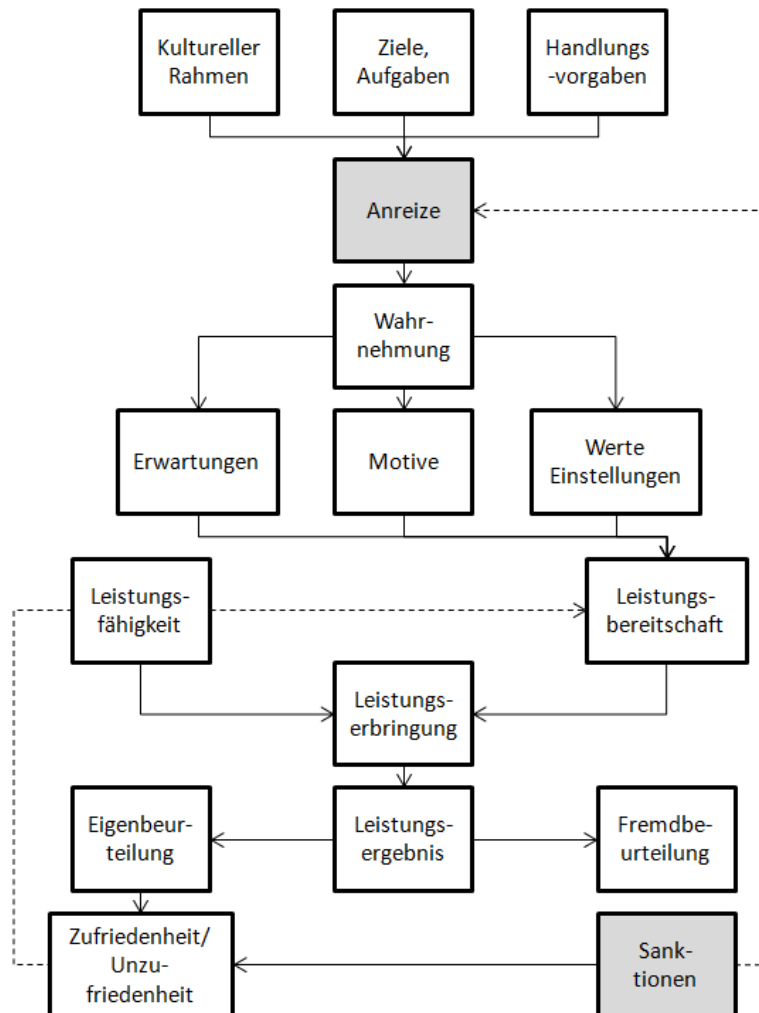


Abbildung 5: Leistungsverhalten
Quelle: Hungenberg, 2006, S.354

¹⁰⁶ Vgl. Holtbrügge, 2013, S.13

In der Abbildung 5 wird der kulturelle Rahmen (die Unternehmenskultur) auf einer Ebene mit den Zielen und Aufgaben des Betriebs angesetzt. Kulturell beeinflusst sind aber auch die individuellen Werte und Einstellung der Mitarbeiter und empirische Untersuchungen zeigen, dass die Motivation kulturabhängig ist. Sicherheitsbedürfnisse sind in Kulturen mit einer Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung beispielsweise höher.¹⁰⁷

Die persönliche Leistung hängt aber auch ab von den Funktionen der Organisation, mit der Verantwortlichkeiten definiert werden, von Stellenbeschreibung, mit der die im Rahmen der Organisation abstrakt beschriebene betrieblichen Aufgaben einer bestimmten Person zugeordnet werden, aber auch von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.¹⁰⁸ Stellenbeschreibungen konkretisieren die Arbeitsprozesse in Arbeitspaketen bzw. die hiermit korrespondierenden Aufgaben für den Mitarbeiter. Dabei wird der Zeitaufwand für ihre Durchführung grob abgeschätzt, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.¹⁰⁹

Mit dem Wechsel von einer tayloristischen Arbeitsorganisation zur kundenbezogenen Prozessorientierung entstehen im Rahmen dezentraler Organisationseinheiten teilautonome Gruppenarbeit, ganzheitliche Arbeitsinhalte sowie mehr individuelle Entscheidungsräume und mehr Verantwortung.¹¹⁰ Im Folgenden werden Methoden zur Analyse von Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität dargestellt.

2.5 Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

Methoden zur Analyse von Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität richten sich auf unterschiedliche Aspekte des Produktionsfaktors Arbeit. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA) in Köln hat die 50 gebräuchlichsten Methoden für die Gestaltung der Arbeitsorganisation beschrieben.¹¹¹

Der REFA-Verband (Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung) hat 30 Standardmethoden zur Produktivitätssteigerung in einer Methodensammlung veröffentlicht. Mit diesen können unterschiedliche Aspekte der

¹⁰⁷ Vgl. Holtbrügge, 2013, S.16

¹⁰⁸ Vgl. Nebl, 2011, S.117

¹⁰⁹ Vgl. Stöger, 2012, S.173

¹¹⁰ Vgl. Binner, 2010, S.35

¹¹¹ Vgl. Baszenski, 2003, in: Binner, 2010, S.147

Produktivität analysiert und unterschiedliche Wege zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beschritten werden.¹¹²

Von diesen Methoden befassen sich zwölf Methoden im engeren Sinne mit dem Produktivitätsfaktor Arbeit, der grundsätzlich von allen anderen Produktivitätsfaktoren beeinflusst werden kann. Grundsätzlich können alle diese Methoden im Rahmen einer geeigneten Unternehmensphilosophie die Arbeitsproduktivität steigern. Es kommen folgende Methoden und Hilfsmittel zur Ermittlung des Optimierungspotentials in Frage:

Eine Qualifikationsmatrix zum Abgleich von Arbeitsinhalten/Fähigkeiten/Bedürfnissen der Mitarbeiter. Die Erstellung einer Sammlung von Grunddaten und Verbesserungsvorschlägen durch die am Prozess Beteiligten. Das Beobachten des Auftragsdurchlaufs, Ursachenanalyse von Fehlern, grafische Darstellung von Ergebnissen. Das Arbeitssystem kann bewertet werden unter dem Gesichtspunkt des Zusammenspiels von Organisation, Technik und Arbeit, Information und Mensch. Für die Planungssystematik können Checklisten erstellt, oder Simulation von Aufgaben und Arbeitsabläufen (Cardboard Engineering) generiert werden.

Es können weiters Arbeitsblätter zur Beschreibung von Arbeitsablaufs, -verfahrens, -methode dazu dienen die Produktivität zu verbessern. Auch Zeitmessverfahren, Aufnahmebögen, Arbeitsverfahren, -methode sind eine Möglichkeit dies zu optimieren. Auch Workshops (zur Meilensteinplanung, Prozessentwürfe, Simulation von Arbeitsabläufen) können zum Einsatz kommen. Dokumentation von Prozessen/Arbeitssystemen (Selbstbeobachtung), sowie Analyse-Systeme des MTM (Methods Time Measurement), Software zur Planzeitermittlung, Normzeitwerttabelle, Beschreibung von Arbeitsaufgaben sind weiters hilfreiche Dokumentationsformen, um die Produktivität zu verbessern. Schließlich können auch Vergleichen und Schätzen zur Bestimmung von Sollarbeitszeiten dienen. Auch Visualisierungstechniken sind ein probates Mittel, um Erfolge zu erzielen.

Die Methoden sollen eine Verbesserung der Arbeitsproduktivität in folgenden Bereichen ermöglichen:

- Flexibilisierung, Verringerung der Monotonie, Erhöhung der innerbetrieblichen Transparenz, Kundenorientierung, Arbeitszufriedenheit, individuelle Motivation,
- höhere Anlagenverfügbarkeit, Energieeinsparung, Transfer von Mitarbeiterwissen, Kostensenkungen, Verminderung von Störungen etc.,

¹¹² Vgl. Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.5

- Steigerung wertschöpfender und Abbau nichtwertschöpfender Abschnitte durch Verringerung von Ablaufunterbrechungen,
- Kosten-Nutzen-Vergleiche von Alternativen (Bewertung von Arbeitssystemen),
- Reduzierung von Fehlhandlungen und Trainingsaufwand beim Anlernen, Erhöhung von Verbesserungsvorschlägen,
- Arbeitsplanung, Kalkulation, Kapazitätsplanung, Entgeltgestaltung,
- Minimale Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität bei Nachfrageschwankungen, hohe Qualität und schnelle Reaktion bei Fehlern,
- Arbeitsabläufe, Zeitaufwand, Arbeitssituation, Leistungswerte,
- Reduzierung unnötiger Bewegungen im Arbeitsablauf,
- Ermittlung von Arbeitszeiten,
- Sichtbarmachung der Ordnung von Gegenständen, von Arbeitsablauf und Materialfluss, Anforderungen von Kunden.

Die in den 1990er Jahren in Japan entwickelten Organisations- und Unternehmensstrukturen fördern u. a. eine prozessorientierte Arbeitsorganisation. Diese richtet sich vorrangig auf den Abbau der bisher üblichen zentralistischen gegliederten Aufbauorganisation, von hohen Fertigungstiefen, Qualitätsendkontrollen und sollte den arbeitenden Menschen bei der Einführung von neuen Fertigungs- und Computertechnologien einbeziehen.

Auch der KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozess) fördert neue Formen der Gruppenarbeit. Dabei werden die Erfahrungen und das Know-how der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen, der in Unternehmen zu einer höheren Flexibilität für Veränderungen führt. Die KVP strebt nach einem Problemlösungsbewusstsein aller Mitarbeiter, der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, der prozessorientierten Verbesserung und einer höheren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. An den genannten Methoden zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität sind folgende Gesichtspunkte interessant:

Einerseits sollten Mitarbeiter verantwortliche Beteiligung an der Prozessoptimierung übernehmen. Dazu ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Mitarbeiter notwendig, welche auch durch Verfahren wie Erfolgsbeteiligung, Förderung der Qualifikation, Entwicklungsmöglichkeiten, Transparenz über innerbetriebliche Zusammenhänge und Probleme und Informationsbereitstellung, gestärkt werden kann. Diese Zusammenarbeit muss allerdings über kulturelle Grenzen und bereichsübergreifend wirken. Dazu ist es auch

notwendig, dass die Mitarbeitenden Selbstmanagement, Handlungsspielräume, Selbstmanagement, Selbstcontrolling, durchführen können und auch dazu motiviert werden. Dadurch können gemeinsame Lösungsfindung im Team sowie eine Kultur der Verbesserungsvorschläge zur Akzeptanz von Rationalisierungsmaßnahmen und Automatisierungen beitragen.

2.5.1 Auswahl von Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

Im Rahmen dieser Arbeit werden die zwölf Methoden der REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung noch exemplarisch dargestellt und im Kapitel 6.3 „Beschreibung der durchgeführten Maßnahmen“ evaluiert und beurteilt. Die standardisierten Methoden richten sich auf die Analyse folgender Aspekte:

- kontinuierlicher Verbesserungsprozess,
- REFA-Arbeitsablaufanalyse,
- REFA-Standardarbeitsblatt,
- REFA-Zeitstudie,
- One-Piece-Flow,
- Selbstaufschreibung,
- Systeme vorbestimmter Zeiten,
- Vergleichen und Schätzen sowie
- Visualisierungstechniken.

In dieser Arbeit wird, um den Rahmen nicht zu sprengen, eine beschränkte Auswahl an Maßnahmen betrachtet, welche Eingang in das Interview gefunden haben. Diese sind die Gängigsten in der Literatur und werden von privaten Beratern und Consultants angewandt, um die Produktivität in Unternehmen zu verbessern. Dabei zeigt sich aber, dass die Maßnahmen nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind und oft wechselseitig Wirken. Ausgewählt wurden jene Maßnahmen, welche bei allen Fällen am öftesten durchgeführt wurden, also die größte Schnittmenge haben. Für die Vorstudie wurden die Maßnahmen erhoben, welche standardmäßig im Rahmen einer solchen Produktivitätsverbesserung empfohlen und durchgeführt wurden. Diese waren:

- Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeitern / Experten aus der Mutterfirma¹¹³
- Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten
- Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma^{114 115}
- Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen¹¹⁶
- Maßnahme 5: Prozessverbesserungen^{117 118}

Maßnahme eins beinhaltet die Entsendung von einem seriösen, erfahrenen Produktionsmitarbeiter oder Experten aus dem Mutterbetrieb. Dieser soll Erkenntnisse Routinen und anderes Fachwissen, was schwierig übertragbar ist, sichtbar machen, durch Vorzeigen, Anweisen, strukturelle Änderungen und weitere Vorgehensweisen. Maßnahme zwei zielt auf ähnliche Lerneffekte und Wissenstransfers ab, wobei allerdings ein externer Experte eingesetzt wird. Dieser hat zum Vorteil, dass er einen objektiven Blick auf das Geschehen hat und keine oder weniger Vorurteile und Erwartungen hat. Maßnahme drei umfasst eine Entsendung von einem oder mehreren Bediensteten des Tochterbetriebs in den Mutterbetrieb. Hier sollen die entsendeten Mitarbeiter durch Beobachten, Schulungen und Erfahrungen einen Wissenstransfer vom Mutterbetrieb in den Tochterbetrieb begünstigen, indem sie das erfahrene Wissen mit der Belegschaft teilen. Die Maßnahmen vier und fünf sind allgemeine Maßnahmen, die weniger auf Mitarbeiterinteraktion und -kommunikation ausgerichtet sind, sondern eher die technisch-strukturellen Aspekte der Produktivität behandeln. Diese Maßnahmen wurden bereits in der Mutterfirma über die vergangenen Jahre erfolgreich angewandt. Die Firma verfügte jedoch über keine Erfahrung mit diesen Maßnahmen in einem anderen Kulturkreis. Da vor der Verlagerung kein Offshoring betätigt wurde, war ebenfalls keine Auslandserfahrung vorhanden. Deshalb konnte bei den Maßnahmen eins, zwei und drei auf keine Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Die Maßnahmen wurden von Mitarbeitern durchgeführt, welche über wenig Grundlagenwissen über die angewendeten Methoden verfügten. Einzig der CEO konnte bei den durchgeführten Maßnahmen aufgrund seiner Ausbildung auf einzelne Management Methoden zurückgreifen.

¹¹³ Vgl. Duvivier & Peeters, 2011. S.2ff

¹¹⁴ Vgl. Duvivier & Peeters, 2011. S.2ff

¹¹⁵ Vgl. Naghavi & Ottaviano, 2009. S.2

¹¹⁶ Vgl. Industrial Engineering, 2015. S.47; S.61; S.162

¹¹⁷ Vgl. Binner, 2010, S.25

¹¹⁸ Vgl. Industrial Engineering, 2015. S.86

2.5.2 Bewertung der prozessorientierten Arbeitsorganisation

Die in Japan zuerst verwendeten Organisations- und Unternehmensstrukturen fördern eine prozessorientierte Arbeitsorganisation.¹¹⁹ Grundsätzlich eignen sie sich für viele Bereiche. Aber Veränderungen der Arbeitskraft konzentrieren sich vorrangig auf den Abbau der zentralistischen Aufbauorganisation und hoher Fertigungstiefen, sowie den Qualitätskontrollen am Ende des Prozesses. Sie ermöglichen die Einbeziehung von Fremden in die Produktion und beziehen den arbeitenden Menschen bei der Einführung von neuen Fertigungs- und Computertechnologien ein.¹²⁰ Auch wenn das Arbeitssystem in Japan anders ist als das deutsche, sind die Prinzipien des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, einer geringeren Fertigungstiefe, der bedarfsgesteuerten fast lagerlosen Produktion und der höheren Arbeitsproduktivität verallgemeinerbar und können Anregungen für das so genannte westliche System sein. Kennzeichen der Prozessorientierung sind:¹²¹

- Gesamtoptimum
- Kundenbezug
- Zielvereinbarung
- Integriertes QM
- Vertrauensorganisation
- Flache Hierarchien
- Transparenz
- Erfolgsbeteiligung
- KVP
- Selbstcontrolling
- Schnittstellenreduzierung
- Funktionsintegration
- Flussoptimierung
- Teamorganisation

Auch der KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozess) fördert neue Formen der Gruppenarbeit. Dabei werden die Erfahrungen und das Know-how der Mitarbeiter in den

¹¹⁹ Binner, 2010, S.7

¹²⁰ Binner, 2010, S.25

¹²¹ Binner, 2010, S.203

kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen, der in Unternehmen zu einer höheren Flexibilität für Veränderungen führt. Die KVP strebt nach einem Problemlösungsbewusstsein aller Mitarbeiter, der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, der prozessorientierten Verbesserung und einer höheren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.¹²² Wegen des hohen Optimierungspotentials der Personalentwicklung werden die Bewertungskriterien aus den japanischen Produktionsmodellen abgeleitet.

Die zwölf Analysemethoden zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität sollen daraufhin überprüft werden, ob sie geeignet sind, die Entwicklung von Maßnahmen der prozessorientierten Arbeitsorganisation zu unterstützen. Dabei werden folgende Aspekte überprüft:¹²³

- Verantwortliche Beteiligung der Mitarbeiter an der Prozessoptimierung,
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Mitarbeiter,
- Erfolgsbeteiligung,
- Förderung der Qualifikation, Entwicklungsmöglichkeiten,
- Transparenz über innerbetriebliche Zusammenhänge und Problem, Informationsbereitstellung,
- bereichsübergreifende Zusammenarbeit,
- Selbstmanagement, Handlungsspielräume, Selbstcontrolling,
- gemeinsame Lösungsfindung im Team,
- Kultur der Verbesserungsvorschläge,
- Akzeptanz von Rationalisierungsmaßnahmen und Automatisierung.

2.6 Kultur, Landeskultur und Unternehmenskultur

2.6.1 Kultur und Landeskultur

Grenzüberschreitende Aktivitäten scheitern oft an kulturell bedingten Unterschieden im Denken und Verhalten der Beteiligten. Argumentiert wird auch, dass kulturelle Unterschiede die Etablierung einer länderübergreifenden Standardisierung von Managementinstrumenten und damit von Wettbewerbsvorteilen erschweren. In der betriebswirtschaftlichen Forschung werden daher unterschiedliche Positionen vertreten. Einerseits werden

¹²² Vgl. Binner, 2010, S.796

¹²³ Vgl. Binner, 2010, S.211

Managementprinzipien als unabhängig von kulturellen Besonderheiten angesehen (Universalisten). Eine Reihe von Autoren hält dagegen bei unterschiedlichen kulturellen Bedingungen unterschiedliche Managementstile (culture-bound-These) für erforderlich.¹²⁴

Das interkulturelle Management geht auf der Grundlage von Erkenntnissen der Organisationspsychologie davon aus, dass sich die kulturelle Heterogenität multinationaler Unternehmen sogar produktiv nutzen lassen kann. Personengruppen, in denen die Einzelnen unterschiedlich kulturell geprägt sind, regen organisatorische Lernprozesse an und bringen meist kreativere und innovativere Problemlösungen zustande.¹²⁵

Eine Reihe von kultursensiblen Organisationsmodellen sind entwickelt worden, die eine Operationalisierung einzelner Teilbereiche des Managements anstreben, wie das transnationale integrierte Netzwerkmodell von Goshal & Bartlett (1990).¹²⁶ In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass bei europäischen multinationalen Unternehmen, die ein transnationales Organisationsmodell eingeführt haben, dennoch die strategischen Zielsetzungen der Muttergesellschaft dominieren (ethnozentrisch) und das idealtypische Netzwerkmodell kaum verwirklicht wird.¹²⁷ Häufig wird auch eine geozentrische Unternehmenspolitik verfolgt, d. h. es wird versucht, eine weltweit vertretene konzernorientierte Unternehmenskultur zu gestalten.¹²⁸

Entscheidend für die Managementtheorien sind international vergleichende Kulturuntersuchungen. Die bekanntesten kulturvergleichenden Untersuchungen der Managementforschung stammen von Hofstede. Der niederländische Forscher hat zwischen 1967 und 1972 weltweit 116 000 Mitarbeiter von IBM mit standardisierten Fragebögen zu ihrem Verhalten und Interagieren befragt und aufbauend auf dieser Datenmenge vier so genannte Kulturdimensionen definiert, anhand derer sich Individuen unterschiedlicher Nationalitäten voneinander unterscheiden.

In seinen so genannten Kulturdimensionen unterschied Hofstede die Ausprägung von Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus, Maskulin/Feminin. 1987 wurden die ursprünglich vier Dimensionen um eine fünfte Dimension Langfristig-

¹²⁴ Vgl. Keller, 1982, S.539ff

¹²⁵ Vgl. Welge & Holtbrügge, 2013, S.4

¹²⁶ Vgl. Ghoshal & Bartlett, 1990, S.605

¹²⁷ Vgl. Welge & Holtbrügge, 2013, S.16

¹²⁸ Vgl. Blom & Meier, 2002, S.105

/Kurzfristigkeitsorientierung und 2010 um die sechste Dimension Freizügigkeit/Beschränkung ergänzt.¹²⁹

An Hofstedes Studien ist kritisiert worden, dass sie die ökonomischen Ausgangsbedingungen der untersuchten Kulturen nicht ausreichend berücksichtigt hat, und dass sie sich auf den IBM-Konzern beschränkten, der eine ausgeprägte eigene Unternehmenskultur hatte. Im Übrigen haben inzwischen viele der damals untersuchten Länder einen erheblichen kulturellen Wandel erlebt.¹³⁰

Nach den von Hofstede G. (1980, 2001) veröffentlichten Arbeiten erlangten mehrere alternative Kulturmodelle und die entsprechenden Instrumente Anerkennung und Popularität: Die am meisten verwendeten Kulturmodelle waren unter anderem Trompenaars (1993), Schwartz (1994), Maznevski und DiStefano (1995), Inglehart (1997) und das Globe Team (House et al., 2004).¹³¹

In seinem 1993 veröffentlichten Buch „Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business“ stellte Trompenaars ein siebendimensionales Modell nationaler Kulturunterschiede vor.¹³²

1. Universalism vs. particularism
Sind Regeln oder Beziehungen wichtiger?
2. Individualism vs. collectivism
Zeigen wir Emotionen?
3. Neutral vs. emotional
Funktionieren wir als Gruppe oder als Individuum?
4. Specific vs. diffuse
Nehmen wir am öffentlichen Leben teil?
5. Achievement vs. ascription
Muss der Status erarbeitet werden oder ist dieser uns mitgegeben?
6. Sequential vs. synchronic
Werden die Dinge gleichzeitig oder hintereinander erledigt?

¹²⁹ Vgl. Rothlauf, 2012, S.43

¹³⁰ Vgl. Blom & Meier, 2002, S.56

¹³¹ Vgl. Taras et al., 2009, S.358

¹³² Vgl. Trompenaars, 1993, S.8ff

7. Internal vs. external control

Arbeiten wir mit der Umwelt zusammen oder wird versucht sie zu kontrollieren?

Während im ursprünglichen Kulturmodell von Hofstede vier Dimensionen vorgestellt wurden, stellte Trompenaars 1993 sieben Dimensionen vor. Schwartz (1994) zeigte zehn Dimensionen, Maznevski und DiStefano (1995) sechs Dimensionen und das Globe Team (House et al., 2004) bereits zehn Dimensionen. Es existiert also eine große Vielfalt von Modellen zur Erfassung der Kulturdimensionen. Keines der Modelle kann den Anspruch erheben, die ganze Bandbreite der Kultur zu erfassen. Eine fundierte Abwägung zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit bei der Wahl der Kulturdimensionen ist bei jeder neuen Studie neu abzuwägen.¹³³

Grundsätzlich kann relativierend zu den o. a. theoretischen Konstrukten über Kultur eingewandt werden, dass es auf der konkreten betrieblichen Ebene und im Umgang mit einer bestimmten Person oder Personengruppe nicht „den Russen“, „den Schweden“, „den Griechen“, „den Amerikaner“, „Araber“, „den Chinesen“ etc. gibt. Durch eine Gleichsetzung von Nation und Kultur werden keine regionalen Kulturunterschiede oder kulturelle Heterogenität wie beispielsweise in Belgien oder in der Schweiz berücksichtigt. Auch die Zugehörigkeit zu sozialen Schichten wird nicht erfasst (intra-kulturelle Unterschiede). Dennoch können die o. a. kulturellen Korrelationen nützliche erste Orientierungen über das kommunikative Handeln einer anderen Kultur sein.

Die von Hofstede entwickelten kulturellen Dimensionen eignen sich besonders für einen Ländervergleich. In einer Tabelle für ausgewählte Länder finden sich die länderspezifischen vier Dimensionen mit folgenden Punktwerten. (Tabelle 2):

Länderspezifische Bewertung nationaler Kulturen nach Punkten:

Land	Machtdistanz	Individualismus	Maskulinität	Unsicherheitsvermeidung
Albanien	90	20	80	70
Baltische Republiken	40	60	30	50
Belgien	65	75	54	94
Bulgarien	70	50	50	80
Dänemark	18	74	16	23

¹³³ Vgl. Taras et al., 2009, S.362

Deutschland	35	67	66	65
Finnland	33	63	57	59
Frankreich	68	71	43	86
Griechenland	60	35	57	112
Großbritannien	35	89	66	35
Irland	28	70	68	35
Italien	50	76	70	75
Jugoslawien	76	27	21	88
Kroatien	72	33	40	80
Luxemburg	55	70	60	70
Niederlande	38	80	14	53
Norwegen	31	69	8	50
Österreich	11	55	79	70
Polen	50	60	70	50
Portugal	63	27	31	104
Rumänien	90	20	40	95
Russland/Ukraine	95	47	40	75
Schweden	31	71	5	29
Schweiz	34	68	70	58
Serbien	86	25	43	92
Slowenien	71	27	19	88
Spanien	57	51	42	86
Tschechoslowakei	35	60	45	60
Ungarn	19	55	79	83

Tabelle 2: Länderspezifische Punktwerte der nationalen Kultur von 1995

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Rothlauf, 2012, S.51

Bei dem Vergleich einzelner Länder sind die Punktwerte für Jugoslawien, Kroatien, Rumänien, Serbien, Russland/Ukraine bei der Machtdistanz beispielsweise deutlich höher als in Österreich, Dänemark oder Finnland. In Ländern mit einer hohen Punktzahl bei der Machtdistanz vermeiden es Mitarbeiter, dem Vorgesetzten zu widersprechen. Entscheidungen werden autokratisch getroffen, die Kommunikation erfolgt von oben nach unten und nicht partizipativ. Bei hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung werden abweichende Meinungen und Ideen „bestraft“. Die Mitglieder solcher Kulturen werden auf viele formale Regeln verpflichtet. Experten und Autoritäten haben Priorität. Beispielländer sind Portugal, Griechenland, aber auch alle Balkanländer, die im Gegensatz zu beispielsweise

Dänemark, Großbritannien oder Irland sehr auf Vermeidung von Unsicherheiten aus sind. Westliche Industrieländer haben einen hohen Individualismuswert, beispielsweise Großbritannien, Dänemark, Irland, Frankreich, während Länder wie Albanien, Griechenland, Kroatien eher kollektivistisch ausgerichtet sind. Den niedrigsten Wert bei der Dimension Maskulinität, die für Durchsetzungsvermögen und Besitzstreben steht, haben die nordischen Länder Norwegen und Schweden, höchste Werte haben Ungarn, die Schweiz, Italien, Polen und Österreich.¹³⁴

Die dargestellte Bewertung nach Punkten wurde in den 1990er Jahren erarbeitet. Inzwischen ist weltweit eine Änderung der Werthaltungen zu verzeichnen. Der Trend zur Informationsgesellschaft hat zu einem quantitativen Informationsanstieg geführt. Einerseits gleichen sich Konsummuster, Arbeitsorganisation und institutionelle Voraussetzungen weltweit aneinander an. Die zeitlich und regional ungleichen Entwicklungen führen jedoch zu Spannungen zwischen Organisationen mit der Ausprägung des „westlichen Individualismus“ und „asiatischem Kollektivismus“ bzw. zu Polaritäten zwischen hocheffizienten global operierenden Unternehmen und lokal „zurückgebliebenen“. Fortschritte der technologischen Entwicklung verkürzen die Zeit zwischen Erfindungen und ihrer Massenanzahl und beschleunigen den unternehmensspezifischen Wettbewerbsdruck.¹³⁵

Seit 1981 wird von Sozialforschern ein World Values Survey (WVS) über menschliche Werte durchgeführt, um soziokulturelle, moralische, religiöse und politische Werte verschiedener Kulturen der Welt zu ermitteln. Es sind im Abstand mehrerer Jahre die Befragungen zur Ermittlung der Werte wiederholt worden, die die beschriebene Entwicklung teilweise bestätigen. Während die erste Wertekarte (1999-2004) noch von ähnlichen Werten in ehemaligen kommunistischen Ländern ausgeht, zeigt die Wertekarte von 2015 eine andere Sicht von ähnlichen Werten. In Ländern der ehemaligen sozialistischen Staaten sind beispielsweise Gemeinsamkeiten mit Werten in europäischen katholischen Ländern getreten. Ohne im Rahmen dieser Arbeit auf methodische Details der Befragungen eingehen zu können, zeigen die Karten Trends des Sich-Annäherns (Abbildung 6+7).

¹³⁴ Vgl. Rothlauf, 2012, S.49

¹³⁵ Vgl. Rothlauf, 2012, S.138

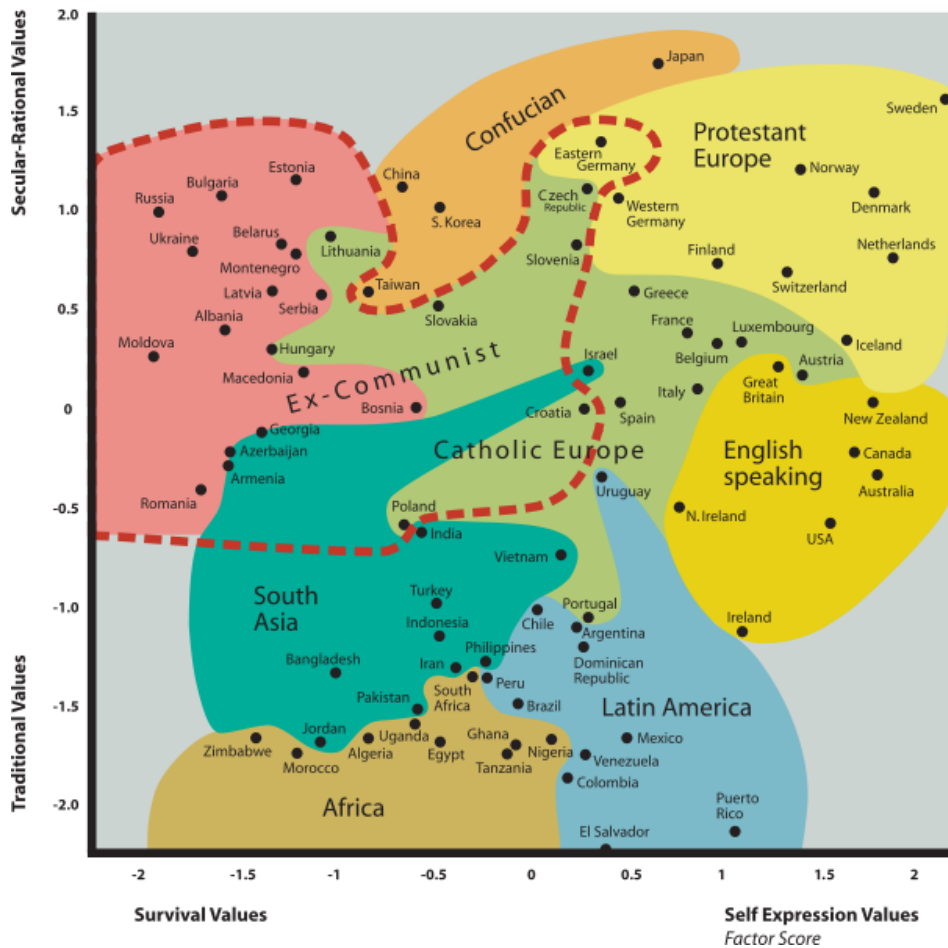


Abbildung 6: Weltweite Werte 1999-2004

Quelle: World Values Survey Data-Archive, www.worldvaluessurvey.org/ (abgefragt am 13.06.2020)

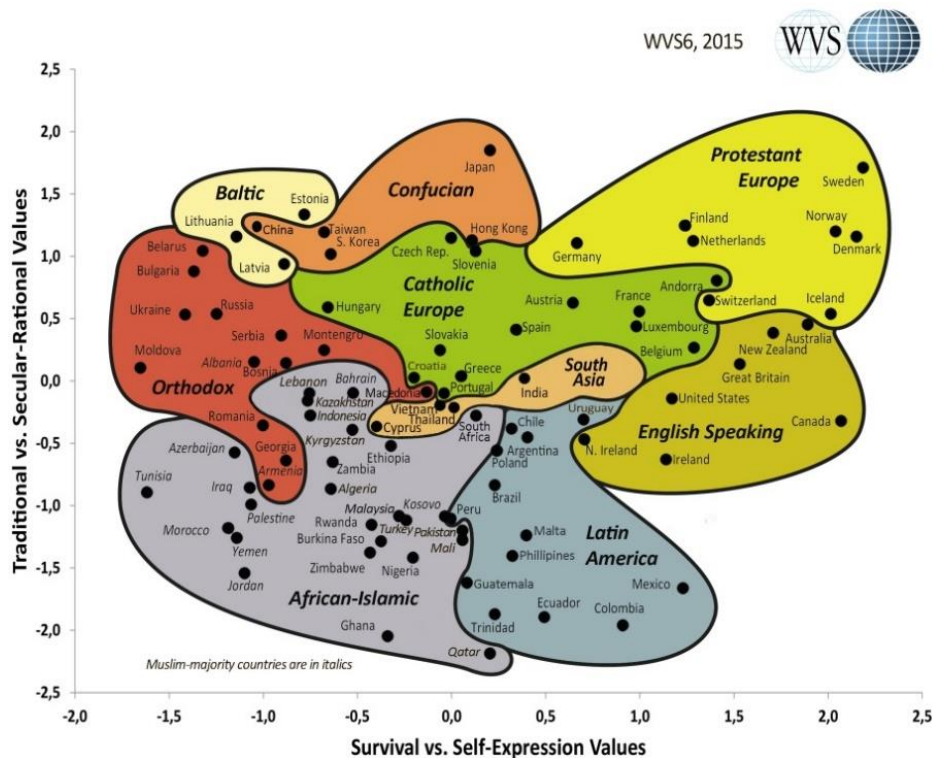


Abbildung 7: Weltweite Werte 2015

Quelle: World Values Survey Data-Archive, www.worldvaluessurvey.org/ (abgefragt am 13.06.2020)

Am Beispiel des Staates Mazedonien, welcher in dieser Studie eine zentrale Rolle einnimmt, kann man diesen Trend nachvollziehen. Mazedonien versuchte wie kein anderes Land auf dem Balkan, sich kulturell und wirtschaftlich dem Westen zu nähern. Beispiele sind das 2010 initiierte Projekt Skopje 2014, welches von massiven baulichen Investitionen in der Hauptstadt begleitet wurde¹³⁶ oder der Aufbau von Industriezonen im ganzen Land, welche mittels steuerlicher Anreize und Befreiung von Zöllen, multinationale Konzerne anlocken sollte.¹³⁷

2.6.2 Multinationale Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen können nicht losgelöst von dem sie umgebenden sozialen Umfeld gesehen werden. Dabei sind mehrere umgebende Kulturen zu berücksichtigen:

- Privatkultur des Individuums,
- Branchenkultur, Standards einer Branche,
- Gesellschaftskultur sowie Werte eines politischen und wirtschaftlichen Systems.¹³⁸

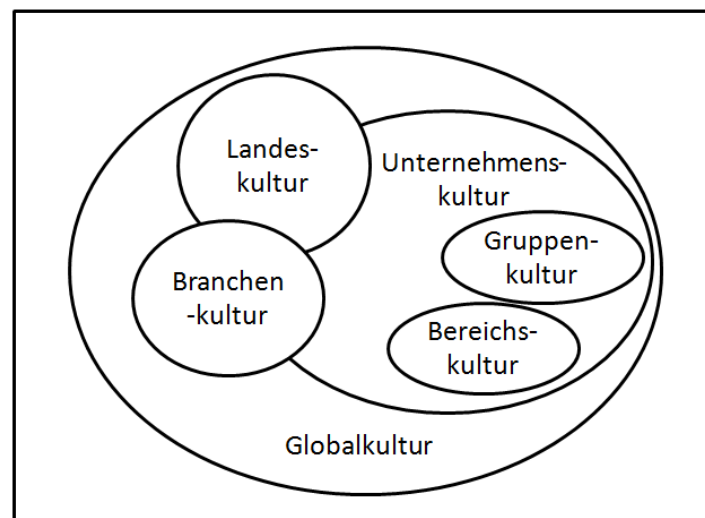


Abbildung 8: Ebenen der Kulturbetrachtung,

Quelle: Rothlauf, 2012, S.91

Da der unternehmerische Erfolg an länderübergreifenden Standorten von der Herausbildung einer Unternehmenskultur abhängt, müssen interkulturelle Probleme im Rahmen der täglichen Arbeits- und Kommunikationsprozesse definiert werden, insbesondere auch, weil moderne Prozesse des Planens und Bauens durch eine zunehmende Arbeitsteilung

¹³⁶ https://de.wikipedia.org/wiki/Skopje_2014 [abgefragt am 01.12.2021]

¹³⁷ <https://fez.gov.mk/#zones> [abgefragt am 01.12.2021]

¹³⁸ Vgl. Rothlauf, 2012, S.91

gekennzeichnet sind. Diese kann aber ihre produktivitätssteigernde Wirkung nur durch effektive Kooperation entfalten. Gleichzeitig sind technische Entwicklungen sowie die ökonomischen und juristischen Rahmenbedingungen komplexer geworden. Neben der beruflichen Qualifikation ist für eine Durchführung der Aufgaben des Planens und Bauens daher soziale Kompetenz erforderlich, die die Interessen und Handlungsbedingungen aller Akteure der Wertschöpfungskette erkennen und berücksichtigen. Zur sozialen Kompetenz werden Eigenschaften und Fähigkeiten wie Aufrichtigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Toleranz, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen und Führungsfähigkeit gerechnet.¹³⁹

Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung wurden 200 internationale Manager in Deutschland/Schweiz, Japan und den USA nach ihrer Einschätzung der Entwicklung einer transnationalen Unternehmenskultur befragt. Das Ziel war, einen Handlungsrahmen für eine verbesserte Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen zu erarbeiten.¹⁴⁰ Es wurden sieben Ansatzpunkte zur kulturellen Integration zusammengestellt:¹⁴¹

- Cultural Vision,
- Local Dialogue,
- Visible Action,
- Communicator,
- Cultural Ambassador,
- Open Sky,
- Compliance.

Mit einer Cultural Vision sollen die Unternehmensgrundwerte möglichst in der unmittelbaren Arbeitsumgebung schriftlich festgehalten werden, um eine gemeinsame verbindliche Grundlage zu haben. Diese sollten in der Landessprache abgefasst und durch Beispiele erläutert werden.

¹³⁹ Vgl. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung –BBR, Syben, 2008, S.19

¹⁴⁰ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2005, S.20

¹⁴¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2005, S.38ff.

Im Local Dialogue sollen die Mitarbeiter in die Entwicklung der Grundwerte einbezogen werden. Die Grundwerte sollen diskutiert und bei Abweichungen von lokalen Grundwerten und Interpretationen mit den Mutter- und Tochtergesellschaften abgestimmt werden.

Visible Action fordert dazu auf, die erklärten Grundwerte auch auf Führungsebene ernst zu nehmen. Führungskräfte müssen Vorbilder sein. Oberflächliche Statements unter dem Tagesordnungspunkt „Sonstiges“ führt zur Ablehnung durch Mitarbeiter.

Der Punkt Communicator fordert zur Einrichtung von speziellen Kommunikationsgelegenheiten auf wie beispielsweise Workshops, Diskussionsrunden, Training. Einrichtung von Sprachkursen, um am Kulturdialog auch teilnehmen zu können. Symbole, Slogans, Logos und andere Artefakte müssen international und lokal akzeptiert werden.

Mit Cultural Ambassador ist die Förderung persönlicher Begegnungen mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen gemeint. Systematische Mentoringprogramme im Heimat- und im Gastland können die informelle kulturelle Integration unterstützen.

Open Sky fordert den Zugang ausländischer Mitarbeiter für alle Karrierewege in den Tochtergesellschaften. Häufig werden Führungskräfte vorselektiert. Eine mangelnde Transparenz schürt den Verdacht, vom Mutterhaus nicht ernst genommen zu werden.

Compliance betont, dass die Grundwerte verbindlich sein müssen, um glaubwürdig zu sein. Oft werden die Selektions-, Bewertungs- und Anreizsysteme nicht konsequent umgesetzt. Die kulturelle Integration muss durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Kulturanalysen und Feedbackmöglichkeiten beobachtet und gesichert werden. Grobe Wertverletzungen müssen erkennbar sanktioniert werden.

2.6.3 Ansätze zur kulturellen Integration in Unternehmungen

Bei der Integration der Deutschen Bank mit der Bankers Trust wurde von Anfang an, großer Wert auf kulturelle Aspekte gelegt. Für die Personalarbeit waren das Klären der Geschäftsziele und das Gestalten einer Corporate Identity wichtig, auf der organisatorischen Ebene die Zusammenlegung der beiden Personalorganisationen und eine Neuverteilung von Verantwortlichkeiten. Zum besseren Verständnis wurde ein Cultural Assessment durchgeführt, das ein breites Interesse auslöste. Mit 70 Topmanagern beider Unternehmen wurden hierfür zweistündige Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse wurden durch einen Fragebogen mit 96 Fragen vertieft. Es gab signifikante Unterschiede in den (Sub)Kulturen. Aus

den Reaktionen auf das Assessment war demnach ein großes Interesse zu entnehmen, etwas Neues, Besseres zu schaffen. Leitlinien bei der Formulierung der neuen Identität waren Klarheit, Einfachheit, Konzentrationskraft, Sinnhaftigkeit, Glaubwürdigkeit, Emotionalisierung und Best-Practice-Employer.¹⁴²



Abbildung 9: Neuer Wert der Fusion Deutsche Bank mit Bankers Trust

Quelle: Rothlauf, 2012, S. 130

Als Voraussetzung effektiven und kulturadequaten Handelns bei Auslandsauslagerungen ist in verschiedenen Studien der Begriff der interkulturellen Kompetenz dargestellt worden. Der Begriff ist nicht klar definiert. Er beinhaltet einerseits die klassischen Elemente der Kompetenz, also Fachkompetenz, die Methodenkompetenz und soziale Kompetenz. Im interkulturellen Kontext bezieht sich Kompetenz außerdem auf die Wahrnehmung des Denkens, des Fühlens sowie des Handelns fremder Kulturen und setzt ein Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist. In internationalen Teams entstehen Fragen nach der Akzeptanz des Führungskonzepts, das neu überdacht werden muss, um Entscheidungen vor Ort kulturabhängig zu gestalten.¹⁴³

Richard D. Lewis hat sich mit Führungsstilen in unterschiedlichen Kulturen befasst und Unterscheidungen entlang linear-aktiver, multiaktiver und reaktiven Kulturen gemacht.¹⁴⁴

Charakteristika von Managern in linear-aktiven Kulturen:

- Technische Kompetenz.

¹⁴² Vgl. Fischer, 2001, S.10 ff.

¹⁴³ Vgl. Rothlauf, 2012, S.162f.

¹⁴⁴ Vgl. Lewis, 2006, S.33ff.

- Bevorzugung von Fakten gegenüber Emotionen,
- korrekt und ergebnisorientiert,
- Einhalten von Tagesordnungen,
- umsichtige Planung,

Charakteristika von Manager in multiaktiven Kulturen:

- extrovertiert und dialogorientiert,
- gleichzeitige Verrichtung mehrerer Dinge,
- Nichteinhalten von Zeitplänen,
- Vertrauen auf eigene Überzeugungsfähigkeit,
- Nutzen des persönlichen Charismas,

Charakteristika von Manager in reaktiven Kulturen:

- Dominanz durch Wissen, Geduld und sanfte Kontrolle,
- Höflichkeit, Vermeiden von Konfrontationen, Zuhören,
- Interesse an langfristigen Beziehungen,
- Herstellen einer harmonischen Atmosphäre,
- paternalistisch,
- Monolog – Pause – Reflexion- Monolog.

Die Charakterisierung fußt auf der Auswertung von tausenden kulturellen Profilen in 68 Nationen. Eine Verteilung der kulturellen Unterschiede finden sich in der Grafik in Abbildung 10.

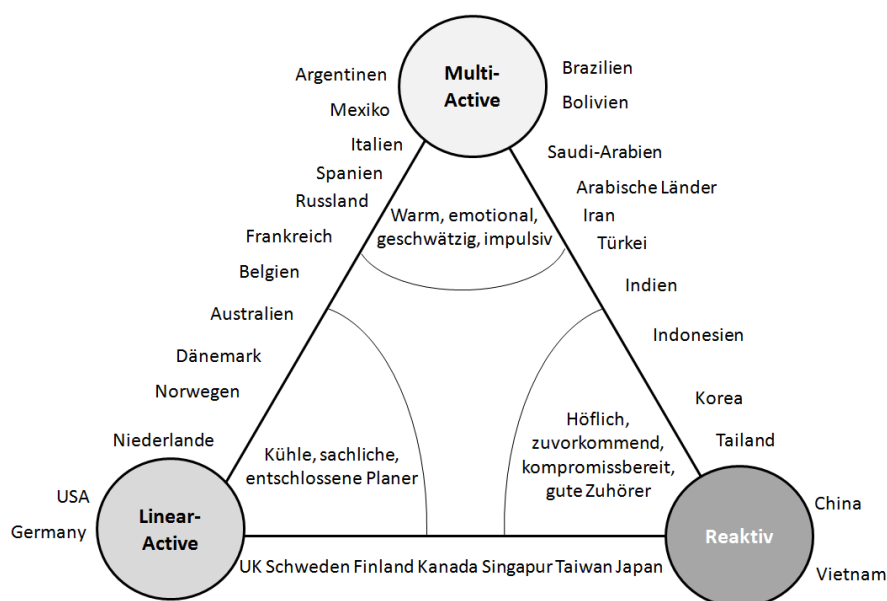


Abbildung 10: Kulturelle Unterschiede nach R. Lewis

Quelle: Lewis, 2006, S.42

Seit mehr als 20 Jahren wird die Notwendigkeit interkulturellen Wissens öffentlich diskutiert. Mit der EU-Osterweiterung und möglichen weiteren Beitritten anderer europäischer Länder wachsen die Kontakte zwischen vielen Ländern und damit der Bedarf kulturspezifischen Wissens.

Im September 2004 wurde mit Unterstützung der DaimlerChrysler AG und der Akademie für Interkulturelle Studien e. V. ein interkulturelles Portal ([www. Interkulturelles-portal.de](http://www.interkulturelles-portal.de)) eingerichtet, auf dem Institutionen, Wissenschaftler und Trainingsanbieter online „Know-how“ und Dienstleistungen zur interkulturellen Forschung auszutauschen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung stellt auf dem Wissensportal KIBB – Kommunikation- und Informationssystem Berufliche Bildung (ww.kibb.de) Forschungsergebnisse und Wissensressourcen zur Verfügung.

2.6.4 Barrieren mit Einfluss auf die Arbeitsproduktivität

Barrieren, welche aus verschiedenen Gründen die Produktivität hemmen, sind vielfältig. Dazu gehören unter anderem die folgenden Dimensionen, welche in dieser Arbeit thematisiert werden.

Normen, Rollen und Verhalten

Normen werden als kulturell definierte Regeln gesehen, welche bestimmen, was als akzeptables und angemessenes Verhalten gilt. Individuen legen eigenständig Regeln für sich selbst fest, erwarten aber auch von anderen, dass sie dies tun. Unterschiedliche Kulturen haben dabei ihre eigenen Normen und definieren, was als akzeptabel und angemessen gesehen wird. Menschen, die in einem multikulturellen Umfeld arbeiten, verstehen die Normen Kulturfremder oft nicht, und handeln daher für den jeweils anderen nicht nachvollziehbar. Rollen sind ein Set von Normen, welche für bestimmte kulturelle Gruppen gelten. Unterschiedliche Rollen werden Männern und Frauen, Kindern und Eltern / Erziehungsberechtigten, Ehemännern und Frauen zugeschrieben. Diese Rollen weichen aber von Kultur zu Kultur voneinander ab und in einem multikulturellen Team gibt es oftmals Konflikte und unterschiedliche Interpretationen solcher Rollen. Dies führt weiter zu Angst, nicht angepasst zu sein, und der Kommunikationsprozess wird unterbrochen. Solche Normen können also bei interkulturellen Betrieben dazu führen, dass vermehrt Missverständnisse auftreten, Erwartungen nicht erfüllt, oder falsche gesetzt werden, oder einfach allgemein,

Maßnahmen welche die Strukturen betreffen (durch die Unternehmensleitung) als nicht adäquat angesehen werden.

Glauben und Werte

Überzeugungen und Werte sind individuell und von Person zu Person unterschiedlich. In einer globalisierten Arbeitsgemeinschaft basieren die Überzeugungen und Werte jedes Individuums auf ihrer Kultur. Die vorherrschenden Werte und Ansichten innerhalb einer Arbeitsgemeinschaft sollten den Personen bekannt sein, um effizient kommunizieren zu können. Um verschieden Individuen optimal in einen Arbeitsprozess integrieren zu können, ist es also notwendig deren Werte zu kennen, um die Ziele und Ansprüche demensprechend aufbauen zu können. Besonders wenn bei Betriebsgründungen im Ausland, dieselben Ziele und Schemata wie im Mutterkonzern übernommen werden, kann es hier zu Diskrepanzen kommen.

Stereotypisierung

Unzureichende Informationen über die Menschen führen zu nicht intelligenten Entscheidungen und Urteilen in der interkulturellen Kommunikation. Kulturelle Stereotypen übertreiben oder übergeneralisieren das, was wir über Menschen wahrnehmen, und führen zu zunehmender Angst. Jedes Individuum projiziert einen Stereotyp auf andere Individuen oder Gruppen von Menschen. Im Allgemeinen entstehen Stereotypen aus Angst oder Unkenntnis über eine kulturfremde Gruppe. Diese Stereotypen sind die Hauptgründe für Meinungsverschiedenheiten über die entgegengesetzte Kultur und führen zu Missverständnissen. Solcherlei müssen die Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden untereinander angepasst werden, vor allem in Betrieben mit gemischten kulturellen Prägungen.

Ethnozentrismus

Hierbei denken Individuen über ihre eigene Kultur, und ihr Gruppenverhalten als Standard gegenüber allen anderen Gruppen. Die eigene kulturelle Erfahrung erzeugt ungewollt das Gefühl, dass die jeweils dominante Kultur unverwechselbar ist. Dieser Ethnozentrismus erhöht das Ausmaß der Angst vor anderen Kulturen. An Arbeitsplätzen ist der Ethnozentrismus direkt proportional zum Angstniveau. Multikulturelle Teammitglieder stehen aufgrund des Ethnozentrismus vor vielen Problemen.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Vgl. Lang & Baldauf, 2016, S.8ff.

3 Forschungsstand

3.1 Vorgehen bei der Auswahl und Auswertung der Studien

Für das Thema sind Studien relevant, welche sich mit den Schlüsselwörtern **Kultur, Produktivität und Maßnahmen** beschäftigen. Insbesondere wurden Studien gesucht und ausgewertet, welche die Schlüsselwörter Kultur und Produktivität gemeinsam verwenden. Berücksichtigt wurden Studien, welche den **Einfluss der Kultur** auf die Arbeitsproduktivität oder auf die Maßnahmen analysiert haben. Dieser Einfluss der Kultur kann in seiner negativen Ausprägung auch als ein den Prozess störender, behindernder oder verändernder Faktor angesehen werden.

In dieser Dissertation wird ein solcher negativer Einfluss als **kulturelle Barriere** bezeichnet. Dieser wichtige Zusammenhang des Einflusses der Kultur auf die Produktivität begleitet die Studienaushwertung und auch die Auswertung der Experteninterviews. Der direkte oder indirekte Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Produktivitätsniveaus ist deshalb wichtig, da die Produktivität und deren Steigerung als die wichtigste Kennzahl für Wachstum und Wohlergehen der Menschen gilt.¹⁴⁶ Die Arbeitsproduktivität gilt als das am weitesten verbreitete Produktivitätsmaß, welches als eine abhängige Variable betrachtet werden muss.¹⁴⁷ Neben dem Begriff Arbeitsproduktivität wurde der übergeordnete Begriff Produktivität in die Suche mit einbezogen. In den meisten Studien wurde mit dem übergeordneten Begriff Produktivität gearbeitet. Ebenfalls wurden Studien berücksichtigt welche auch andere Einflussfaktoren der Produktivität untersuchten, sowohl auf aggregierter (Gesellschafts-) Ebene als auch auf Unternehmensebene.

Nur Primärstudien ab dem Jahr 2010 wurden in die Auswertung einbezogen da erst mit der Studie von Gorodnichenko & Roland (2011) die Forschung den Zusammenhang zwischen immateriellen Faktoren (Kultur) und der Produktivität und im breiteren Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung und des Wachstums Aufmerksamkeit geschenkt wurde.¹⁴⁸ Ältere Studien wurden nur einbezogen, falls dies dem Verständnis förderlich war oder die neueren Studien auf diese älteren Studien verwiesen haben. Empirische Studien sind vor dieser Zeit

¹⁴⁶ Vgl. Kaasa, 2018, S.300

¹⁴⁷ Vgl. Kaasa, 2018, S.301

¹⁴⁸ Vgl. Gorodnichenko & Roland, 2011, S.492

ebenfalls kaum zu finden, außer der Studie von (Barro & McCleary 2003), welche sich auf den Einfluss der Religion auf das wirtschaftliche Wachstum beschränkt.

Außerdem wurde darauf Wert gelegt, dass die Studien empirische Erhebungen durchgeführt haben. Dies war insbesondere bei den Studien der Fall, welche kulturell bedingte Einflussfaktoren der Produktivität aufzeigen. Empirische Studien über Kultur und Arbeitsproduktivität wurden besonders auf Unternehmensebene durchgeführt. Bei den meisten Studien zu Kultur und deren Einfluss auf die Produktivität auf aggregierter Ebene, wurden empirische Daten indirekt herangezogen und mittels Faktoranalysen analysiert. Dabei ist die Studie von Kaasa A. (2016b) hervorzuheben welche untersucht, wie die Arbeitsproduktivität von den dahinterliegenden Kulturdimensionen beeinflusst wird.¹⁴⁹

Studien welche Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung bewerten, wurden nur einbezogen, wenn sie den kulturellen Hintergrund als Einflussfaktor berücksichtigen. Auf der Ebene der Maßnahmen wurden keine Studien gefunden, welche den Einfluss der Kultur thematisiert. Hier zeigte sich die Lücke, welche in der vorliegenden Studie untersucht wird. Ebenfalls wurden keine Studien herangezogen, welche ausschließlich die Auswirkungen der Kultur aufzeigen. Solche „Benimmregeln oder Verhaltensweisen“ wie man mit verschiedenen Kulturen umgehen soll, sind eher der internationalen Kompetenz zuzuordnen. Der Fokus liegt auf der Auswertung von Studien, welche die Zusammenhänge und den Einfluss der Kultur auf die Produktivität untersuchen. Ebenfalls wurden keine Studien zu interkulturellem Management berücksichtigt. Keine davon hat den Einfluss der Kultur auf die Produktivität analysiert.

Insgesamt wurden zu Kultur und Produktivität 40 Studien ausgewertet, welche in vier Cluster unterteilt wurden. Die Produktivität kann auf Unternehmensebene oder auf der Ebene des Aggregats der Gesellschaft (Land, Region) betrachtet werden.¹⁵⁰ Studien zu Kultur und deren Messung wurden ebenfalls ausgewertet, damit im Forschungsmodell die Kulturdimensionen messbar werden und es damit möglich wird, die kulturellen Unterschiede (Länder, Regional) zu vergleichen. Dazu wurden mehrere Modelle ausgewertet.

¹⁴⁹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.11

¹⁵⁰ Vgl. Kaasa, 2016b, S.12

Die verschiedenen Modelle der Kulturdimensionen wurden im Theorieteil vorgestellt und in der Modellauswahl gegenübergestellt. Das gleiche gilt auch für die Wahl des Modells der Messung der Kulturdimensionen.

Die Studien werden in Cluster unterteilt (Kapitel 3.2). Diese sind:

- Studien zu Kultur und Produktivität auf Aggregierter (Gesellschafts) Ebene
- Studien zu Kultur und Produktivität auf Unternehmensebene
- Studien zu Kulturdimensionen und deren Messung
- Studien zu Kultur und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität (Forschungsthema)

Im Kapitel 3.3 werden die Erkenntnisse der Studien zusammengeführt und unter dem Gesichtspunkt - Welchen **Einfluss** die Kultur auf die Produktivität hat - bewertet. Die präzisere Frage, die sich jedoch dahinter verbirgt, lautet, welchen **Einfluss unterschiedliche** Kulturen auf die Produktivität haben. Im Kapitel Erkenntnisse aus der Auswertung der Studien wird dieser Fragestellung in fünf Clustern nachgegangen.

- Einfluss der Kultur auf die Produktivität im Allgemeinen
- Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Aggregierter-Ebene
- Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Unternehmens-Ebene
- Kulturdimensionen und deren Messung
- Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen (Forschungsfrage)

Studien zum Interkulturellen Management wurden zwar im Theorieteil einbezogen. Bei der Auswertung der Studien konnte aber keine Verbindung zur Forschungsfrage hergestellt werden. Beim Interkulturellen Management handelt es sich um Fragen der interkulturellen Kompetenz und wie man mit den unterschiedlichen Kulturen umgehen soll. Diese Erkenntnisse und Fähigkeiten können zwar bei internationalen Tätigkeiten hilfreich sein. Sie sind aber meist losgelöst von messbaren Erfolgskriterien, welche unabhängig von den individuellen Leistungen beurteilt werden können.

Der Einfluss der kulturellen Kompetenz ist wichtig, aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Die kulturelle Kompetenz ändert nicht die gegebenen kulturellen Barrieren gegenüber Aktivitäten und Maßnahme. Sie hilft höchstens, diese besser zu erkennen und zu

verstehen. Das bessere Verstehen der Zusammenhänge zwischen den kulturellen Barrieren und den angewendeten Maßnahmen steht im Fokus dieser Dissertation. Die Einsichten in diese Zusammenhänge sollen helfen, die potenzielle Wirksamkeit von Maßnahmen in der gegebenen Kultur zu beurteilen und damit die Maßnahmen auf ihre Eignung hin zu klassifizieren.

3.2 Studien zur Kultur und Produktivität

3.2.1 Studien zu Kultur und Produktivität auf Aggregierter (Gesellschafts) Ebene

Mehrere Studien haben sich mit Kultur und Produktivität auf aggregierter Ebene befasst

Kaasa (2019) untersuchte persönliche Werte und den kulturellen Hintergrund als mögliche Faktoren des Sozialkapitals auf individueller Ebene. Dazu wurden Daten von 56'000 Personen in 85 Regionen aus der Datenbank des ESS 2008 herangezogen. Die Auswertung zeigt, dass der kulturelle Kontext für eine Einzelperson wichtig ist und die Ursache für die Unterschiede im Niveau des Sozialkapitals und damit der Wirtschaftsleistung in einer Region verantwortlich ist.

Kaasa (2018) untersuchte, wie die Arbeitsproduktivität einer Region durch immaterielle Faktoren wie Sozialkapital, Regierungsqualität, kulturelle Dimensionen und Religion beeinflusst werden kann. Für die Untersuchung wurden Daten des European Values Study (EVS) und des European Social Survey (ESS) verwendet, welche wiederum die vier Dimensionen von Hofstede (1980) quantifizieren. In der Studie wurde untersucht, wie die Arbeitsproduktivität einer Region durch immaterielle Faktoren wie Sozialkapital, Regierungsqualität, kulturelle Dimensionen und Religion beeinflusst werden könnte.

Hinsichtlich der immateriellen Faktoren führt dieser Artikel die von Kaasa (2016a) und Kaasa (2016b) analysierten Faktoren zusammen und bietet so einen umfassenderen Überblick, wobei auch die möglichen Beziehungen zwischen den Produktivitätsfaktoren berücksichtigt werden. Gemäß der Studie hat sich in der Literatur die Betrachtung der Produktivitätsdeterminanten auf aggregierter (gesellschaftlicher) Ebene hauptsächlich auf Faktoren wie Humankapital, Forschung und Entwicklung (F&E), Innovationen usw. konzentriert, die positive Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren, der Produktivität und dem Wirtschaftswachstum aufzeigen. Weitere Phänomene umfassen die Werte, Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensweisen usw. der Menschen, die oft auch einfach als

Kultur bezeichnet werden. Verschiedene Dimensionen des Sozialkapitals wie allgemeines Vertrauen, institutionelles Vertrauen, informelle und formelle Netzwerke sowie die Qualität der Regionalregierung wurden einbezogen. Die analysierten kulturellen Dimensionen basieren auf dem Konzept von Hofstede (1980) und umfassen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Männlichkeit und Individualismus. Neben der allgemeinen Religiosität wird auch der Anteil der hierarchischen Religion einbezogen.

Die Daten zur Berechnung der Arbeitsproduktivitätsindikatoren sowie die Daten für die Standardfaktoren der Produktivität als Kontrollvariablen stammten von Eurostat (2014). Alle diese Datenquellen ermöglichen die Analyse der europäischen Regionen auf der Ebene NUTS 1. 78 Regionen aus 22 europäischen Ländern werden in dieser Analyse erfasst. Um die Arbeitsproduktivität zu messen wurde ein Output-Input-Verhältnis verwendet. Als Output-Indikator wurde das BIP verwendet, welches das am meisten verfügbare und am häufigsten verwendete Maß ist (siehe z.B. Jankauskas & Šeputienė (2007)¹⁵¹; Casey & Christ (2005)¹⁵²; Salinas-Jiménez & Salinas-Jiménez (2006)¹⁵³). Die Daten zum Sozialkapital und zu den religionsbezogenen Indikatoren stammen aus der Europäischen Werte-Studie EVS (2010) und der Europäischen Sozialerhebung ESS (2008). Mit Hilfe des SEM-Ansatzes wurde analysiert, wie die verschiedenen Faktoren die Produktivität beeinflussen. Das Modell umfasste die direkten Auswirkungen von Patentierungen, F&E und Bildung als Kontrollvariablen, fünf Dimensionen des Sozialkapitals, Regierungsqualität, vier kulturelle Dimensionen, Religiosität und den Anteil der hierarchischen Religion.

Die Ergebnisse zeigen, dass institutionelles Vertrauen und Bürgerbeteiligung für die Produktivität am wichtigsten sind. Individualismus scheint eine positive, Männlichkeit und Machtdistanz dagegen eine negative Auswirkung auf die Arbeitsproduktivität, zu haben.

Lyons (2018) analysierte den Einfluss von kultureller Vielfalt auf die Arbeitsproduktivität in jamaikanischen Unternehmen. Dazu wurden aus Unternehmen erhobene Daten statistisch ausgewertet. Die Ergebnisse der Studie zeigten Korrelationen und prädiktive Beziehungen zwischen Kultur, Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinstellung und Produktivität.

Kaasa (2017) untersuchte die Auswirkungen verschiedener kultureller Dimensionen auf verschiedene Innovationsindikatoren, die viele EU-Länder und Nachbarländer abdecken. Die

¹⁵¹ Vgl. Jankauskas, & Šeputienė, 2007, S. 134

¹⁵² Vgl. Casey & Christ, 2005, S. 826

¹⁵³ Vgl. Salinas-Jiménez & Salinas-Jiménez, 2006, S. 9

Maße der kulturellen Dimensionen wurden auf der Grundlage der EVS/WVS-Daten mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zusammengestellt. Es wurde bestätigt, dass Innovationsprozesse stark von der Kultur bestimmt werden. Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Männlichkeit erwiesen sich als negativ und Individualismus in positivem Zusammenhang mit der Innovationsleistung.

Kaasa (2016) untersuchte Belege aus der Europäischen Union und den Nachbarländern, wie die einzelnen Kulturen die Innovation und deren Innovationsbereitschaft beeinflussen. Dazu wurden die vier kulturellen Dimensionen von Hofstede (1980) mit neueren Daten des EVS (2010) und des World Values Survey (WVS 2009) quantifiziert. Als einer der wichtigsten Faktoren der Innovation wurde identifiziert, dass das allgemeine Niveau des Humankapitals eines Landes, nämlich Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Arbeitskräfte, die durch Bildung verbessert werden können, die Innovation positiv beeinflusst.

Kaasa (2016b) untersucht, wie die Arbeitsproduktivität einer Region durch kulturelle Dimensionen und Religionen beeinflusst wird. Dazu wurden vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) mit Daten des EVS und des ESS als Basis hinterlegt. Anders als frühere Studien, welche sich hauptsächlich auf die aggregierte (gesellschaftlicher) Ebene (F&E, Humankapital, Innovationen usw.) konzentriert hatten, geht die Studie auf die dahinter liegenden kulturellen Dimensionen ein. Diese Elemente der zugrundeliegenden Kultur haben einen Einfluss auf die alltägliche Leistung der Arbeitskräfte. Dadurch könnten die unterschiedlichen Produktivitätsniveaus zwischen Ländern oder Regionen erklärt werden. Ziel dieser Studie war es, den möglichen Einfluss von Kultur und Religion auf das Produktivitätsniveau der europäischen Länder auf regionaler Ebene zu untersuchen. In der Studie wird der ursprüngliche Ansatz von Hofstede (1980) verwendet, der die kulturellen Unterschiede mit Hilfe von vier Dimensionen - Machtdistanz, Vermeidung von Unsicherheit, Individualismus - Kollektivismus und Maskulinität-Weiblichkeit - erfasst. In dieser Studie wird Religion getrennt von Kultur betrachtet. Zur Messung der Gesamtproduktivität einer bestimmten Region wurde in diesem Artikel die Arbeitsproduktivität als das am häufigsten verwendete Produktivitätsmaß gewählt. Es wurden Daten auf regionaler Ebene (78 Regionen in 22 europäischen Ländern) analysiert. Für die aktuelle Analyse wurden zwei Indikatoren von Eurostat (2014) herangezogen: das BIP zu aktuellen Marktpreisen in Euro und, um mögliche Kaufkraftunterschiede zu berücksichtigen, das BIP zu aktuellen Marktpreisen in Kaufkraftstandard (KKS) pro Einwohner. Die religionsbezogenen Daten stammen aus zwei

Datenbanken: der European Values Study (EVS 2010) und der European Social Survey (ESS 2008), die unter anderem verschiedene Fragen zur Religion enthalten. Dabei handelt es sich um eine Umfrage mit rund 2.000 Teilnehmern.

Die Ergebnisse zeigen, dass Individualismus positiv und Maskulinität und Machtdistanz negativ mit der Arbeitsproduktivität zusammenhängen. Bei der Einbeziehung kultureller Dimensionen erwiesen sich sowohl die allgemeine Religiosität als auch der Indikator der Leistungsmotivation, der die Werte einer starken Arbeitsethik erfasst, als unbedeutend.

Trax et al. (2015) untersuchten die wirtschaftlichen Auswirkungen der kulturellen Vielfalt. Dabei unterschied man zwischen der Vielfalt in der Belegschaft des Betriebes (Mikroebene) und der aggregierten Arbeitskraft in der Region (Makroebene) des angesiedelten Betriebes. Es wurde festgestellt, dass ein größerer Anteil ausländischer Arbeitskräfte, die Produktivität weder im Betrieb noch in der Region beeinflusst.

Kaasa (2015) untersuchte die mögliche Beziehung zwischen Religion und Kultur sowie Sozialkapital in einer bestimmten Region. Dazu wurden 85 Regionen aus 26 europäischen Ländern analysiert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass kulturelle Dimensionen die möglichen Gründe für unterschiedliche Niveaus des Sozialkapitals besser erfassen als religionsbezogene Aspekte oder die Aufteilung nach dem kommunistischen Hintergrund.

Aldashev & Platteau (2014) untersuchten die Fortschritte von Ökonomen beim Verständnis der Rolle der Religion aus entwicklungsökonomischer Sicht. Literatur wurde dazu ausgewertet und im speziellen die Situation betrachtet, in der Machthaber eine bestimmte Religion übernehmen und diese instrumentalisieren. Es wurde die Möglichkeit aufgezeigt, dass Religionen von politischen Autoritäten manipuliert werden können.

Kara (2014) untersuchte die Auswirkungen institutioneller, wirtschaftlicher, technologischer und kultureller Kontexte auf das Unternehmertum in den Regionen eines Landes. Es wurden zehn Hypothesen über die Beziehung des institutionellen, wirtschaftlichen, technologischen und kulturellen Kontexts zum Unternehmertum entwickelt. Die Daten stammen aus den European Values Survey, European Social Survey, Eurostat, World Bank, International Social Security Association, Eurobarometer und dem Global Competitiveness Report. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es eine positive Beziehung zwischen institutionellem Vertrauen, langfristiger Orientierung und Unternehmergeist in den Regionen gibt.

Bellini et al. (2013) untersuchten, inwieweit eine kulturell diversifizierte Gesellschaft mehr oder weniger effizient ist als eine kulturell homogene. Dazu wurden demographische, wirtschaftliche und geographische Daten von über 900 europäischen Regionen aus 12 Ländern erhoben. Dabei wurde die Veränderung der Löhne und Mieten über die Zeit erfasst, um einen Rückschluss auf die Einkommensverhältnisse zu erlangen. Die Studie hat herausgefunden, dass Vielfalt positiv mit der Produktivität korreliert.

Yamamura & Shin (2012) untersuchten, wie Ungleichheit, Vertrauen und Menschen die Arbeitsproduktivität beeinflussen. Dabei wurden Paneldaten zum Produktivitätswachstum aus Japan in die Komponenten Effizienzsteigerung, Kapitalakkumulation und technologischer Fortschritt aufgeteilt. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Ungleichheit die Effizienzsteigerung und Kapitalakkumulation behindert. Das steht im Gegensatz zu Vertrauen, welches einen positiven Einfluss hat. Humankapital fördert jedoch lediglich Effizienzsteigerung.

Gorodnichenko & Roland (2011) untersuchten, welche Dimensionen der Kultur für langfristiges Wachstum von Bedeutung sind. Die Daten stammen aus den drei wichtigsten internationalen Datenbanken, welche länderübergreifende Kulturmaße liefern (Hofstede G. (2001), Schwartz S. (1994), World Values Survey (2009)). Es wurde im Wesentlichen festgestellt, dass nur die Kulturdimension Individualismus-Kollektivismus die zentrale kulturelle Variable ist, die für langfristiges Wachstum wichtig ist.

Hier folgen Studien mit einem Bezug zu den gebildeten Clustern des Einflusses der Kultur auf die Produktivität auf Gesellschaftsebene haben. Sie wurden aber aufgrund ihres Alters oder des zu geringen Bezuges zum Forschungsthema nicht einbezogen:

- **van Hoorn (2014)**
- **Forson et al. (2013)**
- **Lekovic (2012)**
- **Bjørnskov & Méon (2010)**
- **Kaasa & Vadi (2010)**
- **Jankauskas & Seputiene (2007)**
- **Papamarcos & Watson (2006)**
- **Beugelsdijk & van Schaik (2005)**
- **McQuire (2005)**
- **Casey & Christ (2005)**
- **Alesina et al. (2003)**
- **van Evergingen & Waarts (2003)**
- **Knack & Keefer (1997)**

3.2.2 Studien zu Kultur und Produktivität auf Unternehmensebene

Diese Studien befassten sich mit der Identifizierung von Faktoren auf Unternehmensebene, welche die Produktivität beeinflussen.

Arrak et al. (2020) untersuchten am Beispiel Deutschlands, ob ein regionaler kultureller Hintergrund das unternehmerische Verhalten einer Person beeinflusst. Die Daten kommen vom GEM (Global Entrepreneurship Monitor), einer jährlichen Bewertung der unternehmerischen Tätigkeit und von Bestrebungen und Einstellungen von Einzelpersonen aus einem breiten Spektrum von Ländern (Global Entrepreneurship Research Association 2017). Die Stichproben bestanden aus 4'019 Befragten im Alter von 18-64 Jahren. Die Studie verwendete die im Rahmen des European Social Survey (ESS) und der European Values Study (EVS) erhobenen Daten und kombinierte diese mit dem ursprünglichen Konzept der Kulturdimensionen von Hofstede (1980). Es zeigte sich, dass insbesondere die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz für das Unternehmertum wichtig sind. Ebenfalls zeigte sich, dass der regionale kulturelle Hintergrund einen Einfluss auf das unternehmerische Verhalten einer Person hat.

Elshennawy et al. (2018) identifizierten die Korrelationen von Arbeitsproduktivität und TFP (Total Factor Productivity) auf Unternehmensebene im ägyptischen Fertigungssektor unter Verwendung von Daten der Volkszählung für das Jahr 2012/2013. Die Gesamtzahl der in der Schätzung verwendeten Firmen betrug 8.843 von 62.108. Die verwendeten Daten bezogen sich auf private Firmen im verarbeitenden Gewerbe. Die untersuchten Firmen wiesen große Unterschiede in der Arbeitsproduktivität auf. Als Gründe der Heterogenität wurden Kapitalintensität, die Managervergütung, der Anteil weiblicher Arbeitskräfte, die Ausbildungsintensität, das Alter, der Export, F&E und die Löhne identifiziert.

Heshmati & Rashidghalam (2018) untersuchten die Arbeitsproduktivität und ihre Determinanten im Produktions- und Dienstleistungssektor in Kenia. Die Daten stammen vom World Bank's Enterprise Survey's für 2013, welches 670 Beobachtungen auf Unternehmensebene durchführte. Es wurde festgestellt, dass Kapitalintensität und Löhne die Arbeitsproduktivität signifikant und positiv beeinflusst haben.

Heydari et al. (2018) untersuchten Faktoren, welche die Produktivitätskultur von Gesundheitsdienstleistern beeinflussen. Dazu wurden 35 Interviews mit zusätzlichen

Beobachtungen in zwei Krankenhäusern der Mashhad University of Medical Sciences durchgeführt. Gewissenhaftigkeit am Arbeitsplatz erwies sich als der wichtigste Faktor.

Andrijauskiene & Dumciuviene (2018) untersuchten, wie wichtig soziokulturelle Faktoren im Zusammenhang mit anderen Determinanten der Innovationsleistung von Unternehmen sind. Als Indikatoren wurden die Größe der Organisation und deren Innovationsaktivitäten verwendet. Insgesamt wurden 150 Unternehmensvertreter befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass die soziokulturellen Faktoren weniger relevant sind als technologische und wirtschaftliche Determinanten. Aber sie bestätigten, dass sie bedeutender sind als politische, rechtliche und ökologische Determinanten.

Iqbal et al. (2018) zeigt auf, dass e-HRM die Arbeitsproduktivität steigern kann. Dazu wurden Geschäftsbanken in Pakistan untersucht.

Durdyev & Mbachu (2018) versuchten die Faktoren zu identifizieren, welche die Arbeitsproduktivität in kambodschanischen Wohnbauprojekten einschränkten. Mittels einer zweistufigen Umfragemethode unter 73 Auftragsnehmern und Projektmanagern wurden vier Hauptfaktoren identifiziert, welche die Arbeitsproduktivität hemmen. In abnehmender Folge sind das Baustellenmanagement, Fremdfirmen, Arbeitskräfte- und Ressourcenbeschränkungen.

Ohyama et al. (2018) untersuchten in einer Forschungseinrichtung, wie sich die Arbeitsproduktivität anhand des Materialwertes der geernteten Pflanzen über sechs Monate veränderte. Die Untersuchung sollte die kommerzielle Machbarkeit für die Pflanzenproduktion mit einer einzigen Lichtquelle (auch als «vertikaler Bauernhof» oder «Pflanzenfabrik») aufzeigen.

Hasan et al. (2018) untersuchten den Stand der Produktivitätsforschung, indem die Ergebnisse früherer Studien ausgewertet wurden. Dazu wurden 46 Artikel der letzten 30 Jahren mittels Literature Review analysiert. Faktoren, welche die Produktivität behindern, waren insbesondere die Nichtverfügbarkeit von Materialien, unzureichende Überwachung, Fachkräftemangel, Mangel an geeigneten Werkzeugen und Ausrüstungen sowie unvollständige Zeichnungen und Spezifikationen. Die Studie befasste sich ausschließlich mit der Produktivität von Bauprojekten.

Dakhil et al. (2017) identifizierten aus der Literatur insgesamt 59 Hauptfaktoren, welche die Arbeitsproduktivität auf einer Baustelle beeinflussen können. Untersucht wurde, wie diese

Hauptfaktoren die Arbeitsproduktivität in der irakischen Bauindustrie beeinflussen. Als Fallstudie wurde die Stadt Basra herangezogen. Die Faktoren Korruption, Betrug und Unehrlichkeit gegenüber den Arbeitern wurden als die größten Einflussfaktoren auf die Arbeitsproduktivität identifiziert.

Gupta & Sangeetha (2017) untersuchten, wie die Arbeitsproduktivität von Arbeitern auf der Teeplantage durch die Entwicklung der Humanressourcen verbessert werden kann. Als Datengrundlage diente die Anzahl der Kilogramm Teeblätter, die von jedem Arbeiter gepflückt wurden. Diese Zahl ist das Maß der Produktivität. Für die rückläufige Produktivität im Teesektor auf gesamtindischer Ebene wurde als Hauptgrund die niedrige Arbeitsproduktivität genannt. Die Studie zeigt auf, dass andere Variablen wie die Unfähigkeit, die Anbaufläche auszuweiten, die Überalterung der Teesträucher, die unangemessene Neupflanzung von Sträuchern, unzureichende Investitionen in die Modernisierung der Anlagen und in Arbeitsschutzmaßnahmen sowie traditionelle, kostenineffiziente Managementpraktiken zur beinahe Stagnation beigetragen haben. Es wird ein Aktionsplan vorgestellt, welcher diese negativen Einflüsse minimieren könnte.

Hiyassat et al. (2016) untersuchten die Arbeitsproduktivität im Baugewerbe in Entwicklungsländern. Dazu wurden 90 Fragebogenerhebungen mit 27 Fragen (Variablen) bei Ingenieuren, Vorarbeitern und Bauunternehmer ausgewertet. Alle drei Gruppen von Befragten kamen zu dem Schluss, dass die drei am besten bewerteten Dimensionen "Produktivität steigt mit zunehmender Erfahrung", "Finanzielle Anreize erhöhen die Produktivität" und "Vertrauen und Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmern erhöhen die Produktivität" waren.

Stephan & Pathak (2016) untersuchen die länderübergreifenden Unterschiede im Niveau des Unternehmertums. Dabei gehen sie davon aus, dass Unternehmertum in Kulturen gedeihen wird, in denen die Ideale der kulturellen Führung mit dem Führungsverhalten der Führungskräfte übereinstimmen (cultural fit). Die Studie testet diese Hypothese an über 500.000 Personen in 42 Ländern. Die Daten stammten aus dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) und aus der Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Study (GLOBE). Die Auswertung ergab, dass die Vorstellungen der Kulturen von idealer Führung oder kulturell unterstützte Führungstheorien (CLTs) für das Unternehmertum von Bedeutung sind.

Mahmoudi & Levenda (2016) zeigen auf, dass eine Untersuchung der sozio-ökologischen Auswirkungen digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien nicht erfolgreich sein können. Um dies zu untersuchen, muss die digitale Arbeit «materialisiert» werden.

Sveikauskas et al. (2016) berichten über erste Ergebnisse einer Forschungsgruppe des Bureau of Labor Statistics, die einberufen wurde, um die Produktivität des Baugewerbes besser messen zu können. Die Studie zeigt, dass das Produktivitätswachstum des Baugewerbes in den USA viel niedriger war als in der übrigen Wirtschaft.

Zhao & Boasson (2015) untersuchte den Übertragungseffekt (Spill-over-Effekt) des Offshore-Outsourcing in der chinesischen Fertigungsindustrie. Die Ergebnisse zeigen, dass Offshore-Outsourcing in der chinesischen Fertigungsindustrie insgesamt positiv mit der Produktivität assoziiert ist, jedoch weniger in arbeitsintensiven Industrien und mehr in kapitalintensiven Industrien.

Andersson & Bellgran (2015) haben gezeigt, dass ein systematisch eingesetzter kombinierter Satz von OEE (Overall Equipment Effectiveness), Produktionsverbesserungen vorantreiben kann. Es wurde aber auch klar, dass das OEE Mass als einziger Treiber von Produktivitätsverbesserungen nicht ausreicht. Weitere Maßnahmen wie Anlageninvestitionen oder Änderungen von Anlagenbeschränkungen sind notwendig.

Li et al. (2015) untersuchten die Auswirkungen von hohen Temperaturen auf die Arbeitsproduktivität im chinesischen Baugewerbe. Anhand von zwei Bauprojekten mit 16 Betonstahlarbeitern wurde gezeigt, dass sich die Arbeitsproduktivität bei höheren Temperaturen verringert.

Kara (2014) untersuchte die Auswirkungen institutioneller, wirtschaftlicher, technologischer und kultureller Kontexte auf das Unternehmertum in den Regionen eines Landes. Es wurden zehn Hypothesen über die Beziehung des institutionellen, wirtschaftlichen, technologischen und kulturellen Kontexts zum Unternehmertum untersucht. Die Daten stammen aus den European Values Survey, European Social Survey, Eurostat, World Bank, International Social Security Association, Eurobarometer und dem Global Competitiveness Report. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es eine positive Beziehung zwischen institutionellem Vertrauen, langfristiger Orientierung und Unternehmergeist in den Regionen gibt.

Ahiabor (2014) untersuchte die Frage, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Produktivität von Vodafone Ghana hatte. Dazu wurden Likert-Skala-Fragebögen und Interviews genutzt.

Hayton & Cacciotti (2013) untersuchten 21 empirische Studien über Kultur und Unternehmertum zwischen 2001 und 2012. Es wurden zwei Forschungszweige untersucht. Der erste befasste sich mit dem Einfluss der nationalen Kultur auf die Innovationsrate und das Unternehmertum auf nationaler und regionaler Ebene. Der zweite Forschungszweig untersuchte die Kultur, die Überzeugungen, Motive, Werte und Erkenntnissen von Unternehmungen. Die Auswertung der Studien deuten darauf hin, dass Individualismus und geringe Unsicherheitsvermeidung nicht immer positiv mit dem unternehmerischen Verhalten verbunden sind.

Szerb et al. (2013) argumentieren, dass das Unternehmertum auf regionaler Ebene als systemisches Phänomen behandelt und dementsprechend gemessen werden soll. Aus diesem Grund entwickelten sie einen komplexen zusammengesetzten Index. Der sogenannte REDI-Index (Regional Entrepreneurship and Development Index) umfasst 14 Säulen, welche jeweils als Produkt von Daten auf individueller und Systemebene erstellt wurden. Als Daten wurden die GEM-Erhebung zur Erwachsenenbevölkerung von 2007-2011 über 125 NUTS1- und NUTS2-Regionen aus 24 Ländern der Europäischen Union verwendet. Anhand der REDI Punkte konnte über die 125 Regionen eine Rangliste erstellt werden. Erwartungsgemäß sind die Unterschiede im Unternehmertum in den 125 Regionen beträchtlich. Teilweise beträgt der Abstand mehr als das Vierfache zwischen dem Rang eins der Region Hovedstaden und dem 125. der Region der rumänischen Macroregionea. Die Ergebnisse des REDI-Index und deren 14 Säulen sollen helfen, die Stärken und Schwächen der einzelnen Regionen zu identifizieren, um die Gestaltung von zukünftigen intelligenten Spezialisierungsstrategien in den EU-Regionen zu erleichtern.

Autio et al. (2013) untersuchten die Konsequenzen der Kultur auf das unternehmerische Verhalten von Einzelpersonen. Die Daten stützen sich auf den Global Entrepreneurship Monitor (GEM) und die GLOBE-Daten der Jahre 2005-2008 über 42 Länder. Die Autoren fanden heraus, dass gesellschaftliche institutionelle Kollektivismus-Praktiken negativ mit dem Eintritt in das Unternehmertum, aber positiv mit unternehmerischen Wachstumsbestrebungen verbunden sind.

Patel & Conklin (2012) untersuchten, wie kleine Unternehmen sich gegenseitig verstärkende Effekte einer bestimmten Kulturgruppe in sogenannten High Performance Work Systems (HPWS) realisieren, um zum einen Arbeitnehmer zu halten und zum anderen die Produktivität der individuellen Arbeitsleistungen zu erhöhen. Die Methode war eine Umfrage unter 145 Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen signifikante direkte Auswirkungen von HPWS auf die wahrgenommene Arbeitsproduktivität.

Wurst (2011) untersuchte den Zusammenhang zwischen Offshoring und negativen Erfahrungen vor dem Hintergrund des Lernens. Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Lernfähigkeit der Mitglieder einer Organisation an die sich ständig ändernde Umweltbedingungen während des Prozesses des Offshoring. Als wesentlicher Bestandteil erwies sich die alles umfassende Prägung der Kultur. Dabei tritt die Kultur einerseits als Einflussgröße des Geschehens auf und andererseits ist sie der Auslöser von Lernbarrieren. Die Landes- und Unternehmenskultur nahm dabei eine herausragende Stellung ein.

Crespi & Zuniga (2010) untersuchten die Determinanten der technologischen Innovation und ihre Auswirkung auf die Arbeitsproduktion. In sechs lateinamerikanischen Ländern wurden mittels Mikrodaten Innovationserhebungen durchgeführt. Die Ergebnisse unterstreichen, dass die Innovation die Fähigkeit von Unternehmen verbessert, die Produktivität zu steigern.

Syverson (2010) untersuchte, warum es selbst innerhalb eng abgegrenzter Branchen große Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmen gibt. Es wurden dafür empirische Arbeiten untersucht und ausgewertet. Die Ursachen waren vielfältig und je nach Umfeld unterschiedlich. Aufgrund der Auswertung des aktuellen Wissensstandes wurden Fragen aufgestellt, welche zukünftigen Forscher beantworten sollen.

Mehrere Studien weisen ebenfalls einen Bezug zu den gebildeten Clustern des Einflusses der Kultur auf die Produktivität auf Unternehmensebene auf. Sie werden aber aufgrund ihres Alters oder des zu geringen Bezuges zum Forschungsthema nicht in die Auswertung einbezogen.

- **Kim Jean Lee & Yu (2004)**
- **Rashid et al. (2003)**
- **Sagie & Aycan (2003)**
- **Check-Teck et al. (2002)**
- **Hayton et al. (2002)**
- **Bartelsmann & Doms (2000)**

3.2.3 Studien zu Kulturdimensionen und deren Messung

Studien zu Kultur und deren Messung wurden ausgewertet, damit im Forschungsmodell die Kulturdimensionen messbar werden und es damit möglich wird die verschiedenen Kulturen (Länder, Regional) miteinander zu vergleichen. Dazu wurden mehrere Studien und Modelle ausgewertet.

Kaasa et al. (2016) stellten einen neuen Datensatz über kulturelle Distanzmaße sowohl auf Länder- als auch auf regionaler Ebene in Europa vor. Diese Maße wurden unter Verwendung von Daten aus dem European Value Survey (EVS) und dem European Social Survey (ESS) berechnet. Die berechneten Distanzen ermöglichen es, Analysen auf verschiedenen Ebenen durchzuführen. Dazu gehören Distanzen zwischen den Ländern, Distanzen zwischen den Regionen innerhalb der Länder, Distanzen verschiedener Regionen eines Landes von einem anderen Land oder Distanzen zwischen den Regionen verschiedener Länder.

Kaasa et al. (2014) untersuchten die Muster regionaler kultureller Unterschiede innerhalb der europäischen Länder. Vier kulturelle Dimensionen von Hofstede (1980, 2001) wurden mit sechs Indikatoren, welche aus den Datenbanken des ESS und des EVS stammten, beschrieben. Es zeigten sich teilweise grosse kulturelle Unterschiede innerhalb eines Landes.

Kaasa et al. (2013) entwickelten einen neuen Ansatz zur Bewertung der kulturellen Dimensionen nach Hofstede (1980, 2001). Sie verwenden die Daten des European Social Survey (ESS), um die einzelnen Kulturdimensionen zu quantifizieren. Die Studie ermöglicht es, interkulturelle Unterschiede zwischen Regionen, unabhängig von Ländergrenzen, zu vergleichen. Es wurden sowohl Länder mit hoher kultureller Homogenität als auch Länder mit hoher kultureller Heterogenität identifiziert. Das Konzept erwies sich als erfolgreich und wurde in der Studie von Kaasa et al. (2014) mit Daten des European Values Study (EVS) erweitert.

3.2.4 Studien zu Kultur und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

Sofijanova & Zabijakin-Chatleska (2013) untersuchten die Beziehung zwischen der Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung und Problemlösung und der wahrgenommenen organisatorischen Leistung. Die Daten stammen aus einer Umfrage unter 36 Unternehmen aus der verarbeitenden mazedonischen Industrie. Es wurde ein Hypothesentest mit einer quantitativen Methode und einer statistischen Analyse der Daten

durchgeführt. Es zeigte sich, dass die effektive Nutzung der Mitarbeiterbeteiligung in positivem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Organisationsleistung steht.

Es wurden keine weiteren Studien zu Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung gefunden, welche den kulturellen Einfluss auf die Wirkung von Maßnahme untersucht. Dieser Zusammenhang wurde in keiner weiteren Studien aufgegriffen und untersucht.

3.3 Erkenntnisse aus der Auswertung der Studien

3.3.1 Einfluss der Kultur auf die Produktivität im Allgemeinen

Das Wohlergehen der Menschen und das Wirtschaftswachstum stehen im engen Zusammenhang mit der Produktivität der Region, in der die Menschen leben.¹⁵⁴ Eine Steigerung der Produktivität und somit Produktivitätsgewinne führen zu einem Einkommenswachstum und das Einkommenswachstum ist wiederum der bestimmende Faktor für den Anstieg des Lebensstandards. Diese Aussage wird damit begründet, dass sich Einkommenswachstum und Produktivitätszuwachs, mit wenigen Ausnahmen, langfristig gemeinsam entwickeln.¹⁵⁵

Die jüngste empirische Literatur zum Wirtschaftswachstum sowohl auf Länder- als auch auf regionaler Ebene hat gezeigt, dass die Unterschiede im Einkommensniveau hauptsächlich auf Unterschiede im Niveau der totalen Faktorproduktivität (TFP) und in geringerem Maße auf die Produktionsfaktoren (meistens Arbeit und Kapital) zurückzuführen sind.¹⁵⁶

Trotz des geringeren Einflusses der Kultur auf die Entwicklung der Produktivität auf aggregierter Ebene (Gesellschaftsebene) herrscht in den Studien ein großer Konsens, dass die Kultur die Produktionsfaktoren und somit auch die Arbeitsproduktivität besonders auf Unternehmensebene beeinflusst. Dieser kulturelle Einfluss auf die Arbeitsproduktivität erscheint relevant, da die Arbeitsproduktivität als das am weitest verbreitete Maß für die Produktivität als abhängige Variable in den Unternehmungen angesehen wird.¹⁵⁷ Für Unternehmungen ist es von existentieller Bedeutung, die Arbeitsproduktivität zu steigern, um langfristig als Unternehmung wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Gegensatz dazu ist die

¹⁵⁴ Vgl. Kaasa, 2016b, S.11

¹⁵⁵ Vgl. Artige & Nicolini, 2006, S.3

¹⁵⁶ Vgl. Dettori et al. 2012, S.1

¹⁵⁷ Vgl. Kaasa, 2016b, S. 12

Wettbewerbsfähigkeit von Ländern eher auf das in der Volkswirtschaft in Form von Humankapital und Technologie verfügbare Wissen begründet.¹⁵⁸

In neueren Studien nennt man auch Innovation, Ausbildung, Markteffizienz, Infrastruktur und institutionelle Rahmenbedingungen als zentrale Erfolgsfaktoren auf Gesellschaftsebene.¹⁵⁹

Die Kultur kann als Einflussgröße auf das Geschehen beschrieben werden, welche in den verschiedenen Kulturdimensionen unterschiedliche Funktionen ausüben. Dabei wird besonders die Wichtigkeit der umgebenden Landes- und Unternehmenskultur betont.¹⁶⁰

Desweiteren wird die Kultur auch als Risiko für den Unternehmenserfolg angesehen, wenn sie nicht berücksichtigt wird.¹⁶¹ Um diese Risiken zu mindern konzipierte beispielsweise (Dülfer 2008) ein Modell, der die Kultur als Teil der Unternehmensumwelt darstellt, welche berücksichtigt werden muss.¹⁶²

Durch die Vermeidung oder das Nichtberücksichtigen von kulturell bedingten Risiken kann der Erfolg von Offshoring- Aktivitäten gefährdet werden. Denn generell erweisen sich kulturelle und physische Distanzen als Hauptursachen für das Scheitern von Offshore Projekten.¹⁶³

Aus allen ausgewerteten Studien ist die pauschale Antwort auf die Frage, ob die Kultur im Allgemeinen einen Einfluss auf die Produktivität hat, zweifellos „ja“. Die eigentliche Frage ist deshalb nicht, ob sie Einfluss hat, sondern in welchem Ausmaß und auf welche Weise die unterschiedlichen Kulturen individuelle und Gruppenphänomene in Organisationen beeinflussen.¹⁶⁴ Diese Frage ist aber nicht in absoluten Zahlen zu beantworten, sondern nur im Verhältnis zu anderen Kulturen. Somit reduziert sich die Fragestellung auf die Formulierung: Welchen Einfluss haben **unterschiedliche** Kulturen auf die Produktivität?

So wie unterschiedliche Unternehmenskulturen einen Einfluss auf die Produktivität haben, verhält es sich auch auf der Ebene des Aggregats der Gesellschaft (Land, Region).¹⁶⁵ Wirtschaftliche Entwicklungen spiegeln sich zwangsläufig in der kollektiven und mentalen Programmierung der Menschen wider. Es gibt aber keinen Grund anzunehmen, dass wirtschaftliche und technologischen Entwicklungen die unterschiedlichen kulturellen

¹⁵⁸ Vgl. Trabold, 1995, S.182

¹⁵⁹ Vgl. Kim & Loayza, 2019, S.345

¹⁶⁰ Vgl. Wüst, 2011, S.241

¹⁶¹ Vgl. Wüst, 2011, S. 46

¹⁶² Vgl. Dülfer & Jöstingmeier, 2008, S. 250

¹⁶³ Vgl. Duvivier, 2011, S.5

¹⁶⁴ Vgl. Kaasa, 2008, S.23

¹⁶⁵ Vgl. Kaasa, 2016b, S.12

Gegebenheiten unterdrücken oder ändern könnten. Es gibt Dimensionen der Kultur, die nichts mit der wirtschaftlichen Evolution zu tun haben.¹⁶⁶

Die Betrachtung des Einflusses der Kultur auf die Produktivität auf verschiedenen Aggregationsebenen (Zusammenfassung mehrerer als homogen definierter Einzelgrößen zu einer Gesamtgröße, um einen Gesamtüberblick zu gewinnen)¹⁶⁷ verändert auch die Natur des Begriffs „Kultur“. Kinder, welche sich in frühester Jugend Gesellschafts-, National- und Geschlechterkulturen aneignen, haben diese viel tiefer verwurzelt in ihrem menschlichen Geist als nachgelagert erworbene Berufskulturen oder Unternehmenskulturen.¹⁶⁸ Aus diesem Grund ist es wichtig die verschiedenen Aggregatsebenen zu untersuchen, um die Zusammenhänge zu verstehen und beurteilen zu können, welche kulturellen Einflüsse bis auf die Ebene der „Wirkung der Maßnahmen auf Unternehmensebene“ wirken und welche nicht. Auf diese unterschiedlichen Einflüsse (Faktoren) der Kultur auf die Produktivität und im Speziellen auf die Arbeitsproduktivität soll in den folgenden Kapiteln eingegangen werden.

3.3.2 Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Aggregierter Ebene

Bei der Untersuchung der Produktivitätsdeterminanten auf aggregierter Ebene (Gesellschaftsebene) hat sich die Forschung hauptsächlich auf Faktoren konzentriert, welche nachweislich in einem positiven Zusammenhang mit der Produktivität und dem Wirtschaftswachstum stehen.¹⁶⁹ Dies sind:

- Humankapital
- F&E
- Innovation
- Bildung

Diese Faktoren können aber nicht allein die Unterschiede im Produktivitätsniveau in verschiedenen Ländern erklären.¹⁷⁰ Da die Produktivität auch mit der alltäglichen Leistung der Arbeitskräfte zusammenhängt, können kulturelle und religiöse Unterschiede zur Erklärung der

¹⁶⁶ Vgl. Hofstede, 2010, S.4

¹⁶⁷ Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Aggregation_\(Wirtschaft\)#Einzelnachweise](https://de.wikipedia.org/wiki/Aggregation_(Wirtschaft)#Einzelnachweise) [abgefragt am 22.09.2020]

¹⁶⁸ Vgl. Hofstede, 2010, S.1

¹⁶⁹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.11

¹⁷⁰ Vgl. Kaasa, 2018, S. 300

Unterschiede im Produktivitätsniveau zwischen Ländern oder Regionen herangezogen werden.¹⁷¹

Aus den ausgewerteten Studien sind deshalb weitere Faktoren identifiziert worden. Dazu gehören so genannte immaterielle Faktoren, welche sich auf die Produktivität auswirken und ein wichtiges hintergrundbildendes Phänomen darstellen. Dies sind die Werte, Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensweisen usw. der Menschen. Dieses Phänomen wird als Kultur bezeichnet. Systematische Analysen zum Phänomen des Einflusses der Kultur (auf der Grundlage irgendeines Kulturbegriffs) auf die Produktivität gibt es wenige. Da allgemein anerkannt ist, dass Kultur in vielen Lebensbereichen eine große Rolle spielt,¹⁷² ist es angebracht, bei so vielen Faktoren, die möglicherweise die Produktivität beeinflussen, auch den Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und deren Einfluss auf die Produktivität einzubeziehen.¹⁷³

Das **Humankapital** wird allgemein als produktivitätswirksam angesehen. Deshalb wird bei der Analyse von Produktivitätsunterschieden die Produktionsdeterminante Humankapital häufig mit einbezogen.¹⁷⁴ Dabei haben sich positive Zusammenhänge gezeigt. Humankapital, als an Personen gebundenen Fähigkeiten, hat z.B. einen achtmal größeren Einfluss auf den technologischen Aufholprozess als Vertrauen.¹⁷⁵ Gut ausgebildete Arbeitskräfte sind eher in der Lage, Produktionsfaktoren effektiv zu nutzen, neue Ideen zu entwickeln und anzuwenden. Das Niveau des Humankapitals bestimmt deshalb auch die Qualität der Arbeitskräfte und somit auch die Höhe der Arbeitsproduktivität und schlussendlich die Qualität der Produkte.¹⁷⁶ Diese Probleme werden von vielen Unternehmungen besonders in der Anfangsphase eines Offshore Projektes unterschätzt.¹⁷⁷

Die beiden Autoren (Trax et al. (2015); Bellini et al. (2013)) untersuchten empirisch den Einfluss der Vielfalt des Humankapitals auf Gesellschaftsebene auf die Produktivität und konnten einen positiven Zusammenhang finden.¹⁷⁸ Dabei wurde in der Studie von Trax (2015) dies

¹⁷¹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.11

¹⁷² Vgl. Kaasa, 2016b, S.13

¹⁷³ Vgl. Kaasa, 2018, S.302

¹⁷⁴ Vgl. Kaasa, 2016b, S.13

¹⁷⁵ Vgl. Yamamura & Shin, 2012, S.19

¹⁷⁶ Vgl. Kaasa, 2016b, S.13

¹⁷⁷ Vgl. Wurst, 2011, S.141

¹⁷⁸ Vgl. Bellini et al., 2013, S.18

insofern relativiert, dass mit einem grösseren Anteil ausländischer Arbeitskräfte keine signifikanten Erhöhungen der Produktivität erzielt werden kann.¹⁷⁹

F&E und Produktivität werden in den ausgewerteten Studien oft positiv miteinander verbunden. Dabei führen viele Unternehmungen sowohl Prozess- als auch Produktinnovationen durch, ohne die F&E Ausgaben formell anzugeben. Deshalb dürften sich die positiven Auswirkungen auf die Produktivität meist mit nicht gemessenen innovativen Ausgaben überschneiden.¹⁸⁰ F&E führt auch zu neuen Ideen und Lösungen, welche die Schaffung und Anwendung neuer Technologien begünstigt.¹⁸¹

Zusammengefasst führt es dazu, dass F&E klar in einem positiven Zusammenhang mit der Produktivität steht. In länderübergreifenden Studien konnte gezeigt werden, dass sich F&E-Ausgaben, Innovation, Produktivität und Pro-Kopf-Einkommen gegenseitig verstärken und die Länder langfristig nachhaltige Wachstumsraten aufweisen.¹⁸²

Trotz der engen Beziehung zwischen F&E und **Innovation** wird Innovation meist als der entscheidende Faktor für die Produktivität angesehen.¹⁸³ Deshalb kommt dem Wissen um die Faktoren, welche Innovationen fördern und hemmen, eine besondere Stellung zu.¹⁸⁴ Die Kultur hat dabei in verschiedenen Hinsichten einen Einfluss auf die Innovation. Die Innovation wird besonders von den beiden Kulturdimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung beeinflusst. Gesellschaften mit größerer Machtdistanz neigen dazu, fatalistischer zu sein und bieten daher weniger Anreiz zur Innovation. Veränderungen und Unsicherheiten sind eng mit Innovationen verbunden. Deshalb sind Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung widerstandsfähiger gegenüber Innovationen und damit weniger motiviert, kreativ zu denken.¹⁸⁵ Alle ausgewerteten Studien unterstützen die These, dass die Kultur die Innovation und damit auch die Produktivität beeinflusst.¹⁸⁶

Auch **Bildung** wird als ein wichtiger Produktivitätsfaktor betrachtet. Bei der Untersuchung von Produktivitätsdeterminanten wurden häufig bildungsbezogene Indikatoren einbezogen, und es wurde ein positiver Zusammenhang mit der Produktivität nachgewiesen. Gut ausgebildete

¹⁷⁹ Vgl. Trax et al., 2015, S.94

¹⁸⁰ Vgl. Syverson, 2010, S.48

¹⁸¹ Vgl. Kaasa, 2018, S.302

¹⁸² Vgl. Crespi & Zuniga, 2012 S.2

¹⁸³ Vgl. Kaasa, 2016, S.2

¹⁸⁴ Vgl. Kaasa, 2008, S.4

¹⁸⁵ Vgl. Kaasa, 2008, S.7f

¹⁸⁶ Vgl. Kaasa, 2008, S.23

Arbeitnehmer sind eher in der Lage, andere Produktionsfaktoren effektiv zu nutzen und neue Ideen zu entwickeln und anzuwenden.¹⁸⁷ Bildung bestimmt die Fähigkeit der Wirtschaft, technologische Innovationen durchzuführen sowie die so genannte Absorptionsfähigkeit.¹⁸⁸ Dieser Zusammenhang wird in weiteren Studien bestätigt.¹⁸⁹ Beispielsweise nutzen besser gebildete Menschen das Fachwissen besser und sind damit auch fähiger von anderen zu lernen, so dass der Informationsfluss leichter und effektiver wird. Dies resultiert in einer verbesserten Effizienz und schlussendlich in einer höheren Produktivität.¹⁹⁰ Insbesondere für das Aufbauen des allgemeinen Vertrauens scheint Bildung von entscheidender Bedeutung zu sein.¹⁹¹

Die folgenden immateriellen Faktoren auf aggregierter Ebene und deren Einfluss auf die Produktivität wurden in den Studien ebenfalls ausgewertet:

- Ethnische Hintergrund
- Religion / Religiosität
- Sozialkapital (allgemeines Vertrauen, institutionelles Vertrauen, informelle- und formelle Netzwerke und institutionelle Qualität)
- Kulturelle Vielfalt
- Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität

Die Beeinflussung der Produktivität durch den **ethnischen Hintergrund** einer Bevölkerungsgruppe wurde durch ältere Studien nachgewiesen.¹⁹² Diese Beeinflussung durch den ethnischen Hintergrund wurde durch den Einbezug der ethnolinguistischen Produktivitätsdeterminanten in einer Analyse nachgewiesen.¹⁹³ Die Höhe des Einflusses des ethnischen Hintergrundes ist aber schwer zu messen, da eine enge Verbindung zu anderen erklärenden Einflussgrößen besteht wie zu geographischen Gegebenheiten oder zur Religion.¹⁹⁴

¹⁸⁷ Vgl. Kaasa, 2016, S. 2

¹⁸⁸ Vgl. Kaasa, 2018, S.302

¹⁸⁹ Vgl. Gorodnichenko & Roland, 2011, S.493

¹⁹⁰ Vgl. Yamamura & Shin, 2012 S.11

¹⁹¹ Vgl. Kaasa, 2019, S.29

¹⁹² Vgl. Kaasa, 2016b, S. 15

¹⁹³ Vgl. Alesina et al., 2003, S.180

¹⁹⁴ Vgl. Alesina et al., 2003, S.183

Religion ist ein weiterer Aspekt, welcher in mehreren Studien in Zusammenhang mit Kultur und Werten und der damit verbundenem Einfluss auf die Produktivität gesehen wird.¹⁹⁵ Dabei werden Religion und Religiosität manchmal auch als Teil der Kultur betrachtet,¹⁹⁶ teilweise sogar als Quelle der Kultur.¹⁹⁷ Darüber hinaus ist die Religion etwas, das oft die Entscheidungen und das Verhalten der Menschen lenkt.¹⁹⁸

Daher könnte die Religion einen Einfluss auf die Produktivität haben. Es gibt aber keine empirischen Studien, die diesen Einfluss der Religion überprüft. Dagegen wurde die religiöse Fraktionalisierung als mögliche Determinante der Produktivität mit einbezogen, wobei häufig ein negativer Zusammenhang festgestellt wurde.¹⁹⁹ Dieser negative Einfluss, der bei der Studie von Kaasa (2018) auch positiv mit der Produktivität zusammenhängt, verschwand, nachdem die Kultur in die Analyse einbezogen wurde.²⁰⁰

Es scheint auch, dass die Einbeziehung der Religiosität auf der Ebene des Individuums und auf der Ebene der Gesellschaft für das Sozialkapital des Individuums unbedeutend zu sein scheint.²⁰¹ Auch wenn Religion eine wichtige Rolle bei der Bildung der Kultur gespielt hat, gibt es noch andere verwandte und einflussreichere Determinanten wie historische, geografische oder andere Umweltfaktoren, welche den Stellenwert des Einflusses der Religion auf die Produktivität eher relativieren.^{202 203}

Es wurde auch untersucht, welchen Einfluss die **kulturelle Vielfalt** auf die Produktivität hat. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich kulturell diversifizierte Gesellschaften positiv auf die Produktivität einer Region auswirken.²⁰⁴ Dies wird in der Studie von Trax et.al. (2015) auf Betriebsebenen bestätigt.²⁰⁵ Die zugrundeliegenden kulturellen Dimensionen und ihr Einfluss auf die identifizierten produktivitätshemmenden Faktoren wurden dabei nicht im Detail beleuchtet.

Wenige neue Studien befassen sich mit dem Einfluss des **Sozialkapitals** auf die Produktivität. Davon fallen nur die Studie von Kaasa (2018) und Bjornskov & Meon 2010 in den zeitlichen

¹⁹⁵ Vgl. Kaasa, 2019, S.17

¹⁹⁶ Vgl. Kaasa, 2015, S.772

¹⁹⁷ Vgl. Aldashev & Platteau, 2014, S.587

¹⁹⁸ Vgl. Kaasa, 2016b, S. 11

¹⁹⁹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.15

²⁰⁰ Vgl. Kaasa, 2018, S.306

²⁰¹ Vgl. Kaasa, 2019, S.18

²⁰² Vgl. Foley & Mirazón, 2011, S.1087

²⁰³ Vgl. Michalopoulos, 2012, S.1523

²⁰⁴ Vgl. Bellini et al. 2013, S.140

²⁰⁵ Vgl. Trax et al. 2015, S. 94

Auswertungsrahmen. Deshalb wurden weitere Studien in die Beurteilung des Einflusses des Sozialkapitals auf die Produktivität einbezogen.

Einfluss auf die Produktivität haben immaterielle Faktoren wie das Sozialkapital, z.B. Vertrauen und Netzwerke, und die institutionelle Qualität, z.B. Rechtsstaatlichkeit, politische Stabilität, Regulierungsqualität oder Effektivität der Regierung. Dies zeigten Putnam et al. (1993) mit der Veröffentlichung von „Making democracy work“ am untersuchten Fall auf, in dem regionale Unterschiede in der Produktivität in italienischen Regionen durch das regional unterschiedliche Sozialkapital erklärbar waren.²⁰⁶

Dieser Zusammenhang zwischen den Beziehungen und Normen, welche die Qualität und Quantität der sozialen Interaktionen einer Gesellschaft prägen, und der Produktivität, wird deshalb auch als Putnam-Hypothese bezeichnet.²⁰⁷

Trotz mehrerer Studien zum Konzept des Sozialen Kapitals wurde erst mit Beugelsdijk (2005) dieser Zusammenhang und dessen Wirkung des Sozialkapitals auf die Produktivität erneut empirisch untersucht und Belege dazu gefunden hat, dass die These von Putnam et al. (1993) über den Einfluss des Sozialkapitals auf die Produktivität in italienischen Regionen verallgemeinert werden kann.²⁰⁸

Nachgelagerte empirische Studien zeigten dann ebenfalls mit Hilfe des Pro Kopf BIP, dass das Sozialkapital sowohl die Arbeitsproduktivität durch die Verbreitung von Wissen und Information unter den Arbeitnehmern als auch die sozialen Interaktionen die Anstrengungen und die Motivation der Arbeitnehmer beeinflussen.²⁰⁹ Welchen Einfluss das Sozialkapital auf das Unternehmertum hat, wurde von Kara (2013) aufgezeigt. Dessen Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine positive Beziehung zwischen institutionellem Vertrauen, langfristiger Orientierung und Unternehmergeist in den Regionen besteht.²¹⁰

Danach wurde erst wieder mit der Studie von Kaasa A. 2018 der Einfluss des Sozialkapital auf die Produktivität erneut untersucht. Dabei wurden neben dem Sozialkapital auch anderen Einflüsse wie Regierungsqualität, Religion und kulturellen Dimensionen einbezogen. Trotz des komplexen Konzeptes und der vielen Dimensionen und Definitionen des Sozialen Kapitals (allgemeines Vertrauen, institutionelles Vertrauen, informelle und formelle Netzwerke,

²⁰⁶ Vgl. Putnam et al., 1993, S.167

²⁰⁷ Vgl. Beugelsdijk & van Schaik, 2005, S.302

²⁰⁸ Vgl. Beugelsdijk & van Schaik, 2005, S.320

²⁰⁹ Vgl. Jankauskas & Šeputienė, 2007, S. 134

²¹⁰ Vgl. Kara, 2013, S.142

institutionelle Qualität, usw.) konnten erneut besonders das institutionelle Vertrauen (wie bei Kara 2013) als auch Bürgerbeteiligungen einen positiven Zusammenhang zur Arbeitsproduktivität aufweisen.²¹¹

Dieser positive Einfluss insbesondere von Vertrauen wurde anhand von empirischen Stichproben von 23 europäischen Ländern in der früheren Studie von Jankauskas & Šeputienė (2007) bestätigt. In der gleichen Studie wurde auch das Netzwerk als ein positiver Faktor für die Arbeitsproduktivität beurteilt.²¹² Bereits Fukuyama (1995) hat das generalisierte Vertrauen als Teil des Sozialkapitals für den entscheidenden Faktor in fortgeschrittenen Volkswirtschaften gehalten.²¹³

Weitere empirische Studien wie Knack & Keefer (1997), welche 29 Länder analysierten und Bjornskov & Meon (2010), welche 67 Länder auf das Sozialkapital untersuchten, konnten ebenfalls nachweisen, dass soziales Vertrauen²¹⁴ und institutionelles Vertrauen²¹⁵ eine starke positive Korrelation mit der Produktivität und mit der damit verbundenen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung des Landes haben.

Dahingegen fanden Casey & Christ (2005) beim Vergleich der Produktivität in verschiedenen Bundesstaaten der USA einen milden, aber signifikanten Zusammenhang zwischen Sozialkapital und der Wirtschaftsleistung, aber nur wenn Sozialkapital mit anderen Faktoren der Wirtschaftsleistung kombiniert wird.²¹⁶

Aus diesem und auch aufgrund des nicht signifikanten Einflusses des Sozialkapitals auf die Total Faktor Produktivität wurde die empirische Evidenz zu Sozialkapital und deren Einfluss auf die Produktivität eher gemischt beurteilt.²¹⁷ Das Sozialkapital kann sowohl auf der Ebene des Individuums als auch auf der Ebene der Gesellschaft untersucht werden. Die Produktivität der Gesellschaft ergibt sich aus der Produktivität der Unternehmungen. Da die Arbeitsproduktivität der in der Unternehmung tätigen Personen eng mit dem Sozialkapital verbunden sind und damit die Produktivität der Unternehmung beeinflussen, kann das Sozialkapital einer Region als Proxy für das Sozialkapital der Mitarbeiter angesehen werden.²¹⁸

²¹¹ Vgl. Kaasa, 2018, S.303

²¹² Vgl. Jankauskas & Šeputienė, 2007, S. 136

²¹³ Vgl. Fukuyama, 1995, S.90

²¹⁴ Vgl. Knack & Keefer, 1997, S.1283

²¹⁵ Vgl. Bjornskov & Meon, 2010, S.19

²¹⁶ Vgl. Casey & Christ, 2005, S. 2

²¹⁷ Vgl. Kaasa, 2018, S.303

²¹⁸ Vgl. Kaasa, 2018, S.302

Dieser Zusammenhang ist wichtig, da der Einfluss des Sozialkapitals (Kultur) auf die Arbeitsproduktivität die Voraussetzung darstellt, kulturell bedingte Produktivitätsunterschiede überwinden zu können. Dieser Zusammenhang des Einflusses zwischen Sozialkapital auf Gesellschaftsebene und Produktivität konnte in der überwältigenden Mehrzahl der Studien aufgezeigt werden.

Was die Höhe des Sozialkapitals auf individueller Ebene bestimmt, untersuchte Kaasa (2019). Dabei zeigte sich, dass der kulturelle Kontext für die Bestimmung des Sozialkapitals des Individuums wichtiger ist als persönliche Werte.²¹⁹

Die vorherrschenden Werte können in einem Kulturbegriff gefasst werden.²²⁰ Der für die vorliegende Dissertation verwendete Ansatz des Kulturbegriffes umfasst die **Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität** von Hofstede (1980), welche auch in den ausgewerteten Studien Gorodnichenko (2011); Kaasa (2015); Kaasa (2016b); Kaasa (2018); Kaasa (2019) verwendet wurden. Die Kulturdimensionen von Hofstede sind ein zentrales Element des Forschungsmodell.

Der Großteil der Literatur zum Einfluss der Kultur auf die Produktivität hat sich auf die Länderebene konzentriert.²²¹ Die Studie von Gorodnichenko (2011) und Kaasa (2016b) untersuchten empirisch die Produktivitätsunterschiede auf Basis der vier kulturellen Dimensionen von Hofstede. So wurde z.B. bei der länderübergreifenden Betrachtung der Kulturdimensionen von Hofstede die Dimension Individualismus von Gorodnichenko (2011) als wichtigster Faktor bezeichnet.²²²

Ergebnisse der Regressionsanalyse in der Studie von Kaasa (2015) deuten aber darauf hin, dass alle vier kulturellen Dimensionen signifikante Beziehungen zu Komponenten des Sozialkapitals aufweisen.²²³ Bei der Untersuchung der kulturellen Dimensionen in der Studie von Kaasa (2016b), ebenfalls auf der Grundlage von Hofstedes (1980) ursprünglichem Konzept der vier Kulturdimension, zeigte sich mit Hilfe der Regressionsanalyse, dass drei der vier Kulturdimensionen sich signifikant für die Arbeitsproduktivität erwiesen (Individualismus, Feminität/Maskulinität und Machtdistanz). Sowohl die allgemeine Religiosität als auch der Leistungsmotivationsindikator, der die Werte einer starken Arbeitsethik erfasst, erwiesen sich

²¹⁹ Vgl. Kaasa, 2019, S.39

²²⁰ Vgl. Kaasa, 2019, S.15

²²¹ Vgl. Kaasa, 2018, S.301

²²² Vgl. Gorodnichenko, 2011, S.492

²²³ Vgl. Kaasa, 2015, S.184

als unbedeutend, nachdem kulturelle Dimensionen hinzugefügt worden waren, was darauf hindeutet, dass kulturelle Dimensionen die Quellen der Arbeitsproduktivität besser zu erfassen scheinen als Religiosität oder mit Religiosität verbundene Werte.²²⁴ Dies deckt sich mit der Auswertung des Einflusses der Religion auf die Produktivität, welche den Einfluss auf die Produktivität als gering einschätzt.²²⁵ Dabei waren es die Kulturdimensionen Individualismus und Weiblichkeit (Feminität), welche sich positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirkten. Die Kulturdimensionen, welche sich negativ auf die Arbeitsproduktivität auswirken, waren Männlichkeit (Maskulinität) als Gegenpol zu Weiblichkeit (Feminität) und eine hohe Ausprägung der Machtdistanz.²²⁶

Die Ergebnisse der Auswertung der Studien zeigen, dass immaterielle Faktoren bei der Bestimmung der Produktivität einer Region in der Tat eine wichtige Rolle spielen. Die Studienevaluation auf aggregierter Ebene unterstützt deshalb die Annahme, dass die Kultur einen Einfluss auf die Produktivität hat.²²⁷ Unter den in diesem Kapitel analysierten immateriellen Faktoren der Kultur haben institutionelles Vertrauen und Bürgerbeteiligung die stärkste positive Wirkung auf die Arbeitsproduktivität.²²⁸ Der wichtigste Einflussmechanismus des Sozialkapitals auf die Produktivität liegt in der Verringerung von Unsicherheit und Transaktionskosten.²²⁹ Die Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Einfluss der Regierungsqualität auf die Produktivität.²³⁰

Weitere systematische Analysen des Verhältnisses zwischen Kultur und Produktivität auf der Grundlage eines Kulturbegriffs findet sich in der Literatur nicht. Über die Höhe des absoluten Einflusses auf die Arbeitsproduktivität lassen sich die untersuchten Studien aus. Trotzdem unterstützt die Studienevaluation die Annahme, dass die Kultur auf aggregierter Ebene einen Einfluss auf die Produktivität hat.²³¹ Wie Kaasa (2019) aufzeigte, beeinflussen die zugrundeliegende Kulturdimensionen nicht nur das allgemeine Niveau des Sozialkapitals, sondern auch die Werte der Menschen und sind damit auch wichtig für die Bildung des Sozialkapitals von Individuen. Dieser Einfluss der Kulturdimensionen auf das Sozialkapital und deren Wirkung auf die Arbeitsproduktivität entwickelt sich somit aus der kombinierten

²²⁴ Vgl. Kaasa, 2016b, S.23

²²⁵ Vgl. Kaasa, 2019, S.18

²²⁶ Vgl. Kaasa, 2016b, S.23

²²⁷ Vgl. Kaasa, 2016b, S.23

²²⁸ Vgl. Kaasa, 2018, S.315

²²⁹ Vgl. Kaasa, 2018, S.314

²³⁰ Vgl. Kaasa, 2018, S.320

²³¹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.23

Wirkung dieser vier kulturellen Dimensionen.²³² Es zeigte sich sogar, dass die Höhe des Sozialkapitals des Einzelnen wichtiger ist als persönliche Werte.²³³

3.3.3 Einfluss der Kultur auf die Produktivität auf Unternehmens-Ebene

Wie bei der Analyse des Einflusses der Kultur auf die Produktivität auf Gesellschaftsebene gibt es auch auf der Stufe der Unternehmung verschiedene Faktoren, welche auf die Produktivität des Unternehmens oder der Mitarbeiter wirken. In den ausgewerteten Studien wurden solche Faktoren untersucht.

Die Studie von Syverson (2010) versuchte, die Einflüsse der großen und anhaltenden Differenzen im Produktionsniveau zwischen Unternehmungen zu erklären, welche selbst innerhalb eng abgegrenzter Branchen teilweise enorm sind.²³⁴ Dabei stellte er fest, dass seit der ersten Übersicht von Bartelsmann & Doms (2000) die Erforschung der Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmungen weit fortgeschritten ist. So zeigte bereits Bartelsmann & Doms (2010), dass Produktivitätswachstum mit Managementfähigkeiten, Technologieeinsatz, Humankapital und Regulierung korreliert.²³⁵ Trotz der Erkenntnisse über die Ursachen und Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität der Unternehmungen gibt es noch viel zu lernen.²³⁶

In den ausgewerteten Studien ab dem Jahre 2010 wurden verschiedene Einflussfaktoren zur Produktivität auf Unternehmensebene untersucht. Sie wurden in vier Cluster unterteilt.

- (1) Einfluss der kulturellen Kontexte auf die Produktivität des Unternehmens
- (2) Einfluss der Kultur auf die Produktivität der einzelnen Personen im Unternehmen
- (3) Einfluss der Umweltfaktoren auf die Produktivität der Unternehmungen oder Personen
- (4) Beobachtung und Entwicklung der Arbeitsproduktivität

Studien zu Cluster (1):

Andrijauskiene & Dumciuviene (2018)	Einfluss soziokultureller Faktoren auf die Innovationsleistung von Unternehmungen
--	---

²³² Vgl. Kaasa, 2019, S.35

²³³ Vgl. Kaasa, 2019, S.9

²³⁴ Vgl. Syverson, 2010, S.6

²³⁵ Vgl. Bartelsmann & Doms, 2000, S.1

²³⁶ Vgl. Syverson, 2010, S.94

Kara (2014)	Einfluss kultureller Kontexte auf das Unternehmertum
Szerb et al. (2013)	Einfluss des regionalen Kontextes auf das Unternehmertum
Hayton & Cacciotti (2013)	Überblick über den Einfluss der nationalen Kultur auf die Unternehmenskultur
Syverson (2010)	Zusammenfassung der kulturellen Einflüsse auf die Produktivität in Unternehmungen

Im **Cluster (1)** werden die Studien ausgewertet, die untersuchen, in welchem Ausmaß die nationalen Kulturen Einfluss auf das unternehmerische Verhalten und deren wirtschaftlichen Entwicklung haben. Sowohl Syverson (2010) als auch Hayton (2013) untersuchten eine Vielzahl von Studien, welche den Zusammenhang zwischen den kulturellen Einflüssen auf die Unternehmungen und deren Unternehmenskultur behandelt haben. Bei der Auswertung der Studien über den Einfluss des Managements auf die Produktivität häuften sich die Nachweise für den Zusammenhang zwischen Management und Produktivität. Syverson (2010) legte dazu nahe, dass dieser Zusammenhang sogar kausal sei.²³⁷

Während Syverson (2010) mit offenen Fragen die zukünftigen Forschungsgebiete und die aktuellen Probleme umschreibt,²³⁸ sieht dagegen Hayton (2013) eher, dass das Problem in der Art und Weise liegt, wie Kultur operationalisiert wird. Er plädiert dafür, kulturelle Normen statt kultureller Werte zu verwenden.²³⁹

Die drei Studien von Andrijauskiene & Dumciuviene (2018), Kara (2014) und Szerb et al. (2013) befassten sich mit dem Einfluss der kulturellen Kontexte auf das Unternehmertum. Dabei erhoben Andrijauskiene & Dumciuviene (2018) die Daten aus einer Umfrage vom mehr als 150 Unternehmensvertretern und aus der wissenschaftlichen Literatur, ergänzt mit verschiedensten Instrumenten und Daten (Selbständigkeitsquoten, Lizenzgebühren, Marken, Patente usw.). Als kulturellen Teil wählten Andrijauskiene & Dumciuviene (2018) die sechs Kulturdimensionen von Hofstede (2011). Die Analyse des Verhältnisses von Kultur und Innovation zeigte, welche Kulturdimensionen für die Innovation von Unternehmen und deren

²³⁷ Vgl. Syverson, 2010, S.34

²³⁸ Vgl. Syverson, 2010, S.82ff

²³⁹ Vgl. Hayton & Cacciotti, 2013, S.41

Personen förderlich ist (hoher Individualismus, geringe Machtdistanz, geringe Unsicherheitsvermeidung).²⁴⁰

Eine andere Vorgehensweise wählten Szerb et al. (2013), die im Auftrag des Europäischen Union den Ansatz vertreten, dass der Übergang von einer „gelenkten“ Wirtschaft zu einer „unternehmerischen“ Wirtschaft eine große Herausforderung darstellt und besonders von KMU und Einzelpersonen getrieben wird. Die Autoren argumentieren, dass der regionale Kontext die unternehmerischen Handlungen der Einzelpersonen bestimmen.²⁴¹ Um diese Einflüsse darzustellen entwickelten sie den REDI-Index, der auf Daten des GEM Projektes und auf weitere 76 Subindikatoren und 40 Variablen aus 125 europäischen Regionen zurückgreift, welche dann in den sogenannten 14 Säulen abbildet werden.²⁴² Die Auswertung zeigte auf, dass eine Korrelation zwischen BIP und REDI Index besteht und somit der regionale Kontext die unternehmerische Leistung und die unternehmerischen Handlungen der Einzelpersonen beeinflussen.²⁴³

Ähnlich wie Szerb et al. (2013) ging Kara (2014) vor, indem verschiedene regional verfügbare Daten (EVS, ESS, Eurostat, World Bank usw.) zusätzlich zu den Kulturdimensionen von Hofstede (2011) kombiniert wurden. Die Resultate dienten dazu, die verschiedenen Hypothesen über den Einfluss der Kultur auf das Unternehmertum zu überprüfen. Die Resultate zeigten keine signifikanten Einflüsse der Kultur auf das Unternehmertum.²⁴⁴ Diese unterschiedlichen Herangehensweisen, die unterschiedliche Datenbasis und die unterschiedliche Kombination der einzelnen Einflüsse führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Werden Unterschiede auf nationaler Ebene aus der Aggregation individueller Unterschiede abgeleitet, werden damit auch konzeptuell zusammenhängende individuelle Unterschiede vorhergesagt.²⁴⁵

Hayton, George und Zahra betonen bereits 2002 „...an aggregation of individual values and beliefs, it is not surprising that measures of cultural values are correlated with measures of individual values...“.²⁴⁶ „...eine Aggregation individueller Werte und Überzeugungen, ist es

²⁴⁰ Vgl. Andrijauskienė & Dumciuvienė, 2018 S.64

²⁴¹ Vgl. Szerb et al., 2013, S.1f

²⁴² Vgl. Szerb et al., 2013, S.31

²⁴³ Vgl. Szerb et al., 2013, S.51

²⁴⁴ Vgl. Szerb et al., 2013, S.137

²⁴⁵ Vgl. Hayton et al., 2013, S.29

²⁴⁶ Vgl. Hayton et al., 2002, S.47

nicht überraschend, dass Messungen kultureller Werte mit Messungen individueller Werte korreliert sind...“.

Studien Cluster (2):

Arrak et al. (2020)	Einfluss des kulturellen Hintergrundes auf das unternehmerische Verhalten einer Person am Beispiel Deutschland
Stephan & Pathak (2016)	Einfluss der Kultur auf das Führungsverhalten
Autio et al. (2013)	Einfluss der Kultur auf das Verhalten von Einzelpersonen

Im **Cluster (2)** werden Studien ausgewertet, welche sich auf die Erkenntnisse des Einflusses der Kultur auf die Produktivität der einzelnen Personen beziehen. Wie Syverson (2010) bereits festgestellt hat, gibt es große Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmungen. Diese insbesondere länderübergreifenden Unterschiede der Produktivität auf Unternehmensebene, lassen sich nicht allein durch wirtschaftliche Faktoren erklären.²⁴⁷

Sowohl Stephan & Pathak (2016) wie auch Autio et al. (2013) und Arrak et al. (2020) zeigen auf, dass die zugrundeliegenden kulturellen Gegebenheiten das Niveau des Unternehmertums beeinflussen. Um diesen Einfluss der Kultur auf das Verhalten der Mitarbeiter aufzuzeigen, wurden bei allen drei Studien Datensätze aus dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Projekt herangezogen, wobei die Studien von Autio et al. (2013) und Stephan & Pathak (2016) die Daten mit den Kulturdimensionen der Globe Studie kombinierten, währenddessen Arrak et al. (2020) die GEM Daten mit den vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) kombinierte. Hervorzuheben ist, dass Arrak et al. (2020) die auf die European Social Survey (ESS) und die Europäische Werte-Studie (EVS)-basierten regionalen Daten als Werte für die kulturelle Dimensionen von Hofstede (1980) nutzten.²⁴⁸

Alle drei Studien haben gemeinsam, dass sie die Auswirkungen nationaler kultureller Praktiken auf das unternehmerische Verhalten von Einzelpersonen untersuchen. Dazu bestätigt Arrak et al. (2020), dass der regionale kulturelle Hintergrund einen Einfluss auf das unternehmerische Verhalten einer Person hat.²⁴⁹ Bei der Messung und Operationalisierung

²⁴⁷ Vgl. Stephan & Pathak, 2016, S.505

²⁴⁸ Vgl. Arrak et al., 2020, S.89f

²⁴⁹ Vgl. Arrak et al., 2020, S.109

dieser kulturellen Einflussfaktoren stellt Stephan & Pathak (2016) fest, dass ein mangelndes Verständnis der Mechanismen, welche die Kultur und das Unternehmertum verbinden, die aktuellen Forschungen behindern. Der Grund ist, dass es an Klarheit über die Arten von Konstrukten fehlt, die zur Messung von Kulturen und Unternehmertum verwendet werden.²⁵⁰ Während Autio (2013) die Verwendung der GLOBE's „kulturellen Praxis“ Daten als geeigneter sieht,²⁵¹ greift Arrak et al. (2020) auf die Kulturdimensionen von Hofstede zurück und kombiniert sie im Gegensatz zu Autio (2013) zusätzlich mit regionalen Kulturwerten des ESS und des EVS.

Die Studie von Arrak et al. (2020) könnte deshalb ein erster Ansatz sein, den Einfluss der Kultur auf Unternehmerebene zu operationalisieren, z.B. im Zusammenhang mit den kulturellen Dimensionen.²⁵² Weiterhin erkannten die Autoren Autio (2013) und Arrak et al. (2020), dass die verschiedenen Phasen des Unternehmertums durch den kulturellen Kontext auch unterschiedlich beeinflusst werden.²⁵³ So werteten zwar Hayton et al. (2013) viele Studien aus, wie hoch oder niedrig die Raten der Länder bei einem Eintritt einer Unternehmung oder einer Einzelperson sind.²⁵⁴ Autio (2013) widerspricht diesem Ansatz jedoch, weil die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen in Situationen nach dem Markteintritt getroffen werden.²⁵⁵ Dabei scheint die Kulturdimension Vermeidung von Unsicherheit in Unternehmen der Frühphase wichtig zu sein, und die Machtdistanz eher für etablierte Unternehmen.²⁵⁶

Für die weitere Forschung weist Arrak et al. (2020) auf die Notwendigkeit hin, bei Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums die kulturellen Unterschiede innerhalb des Landes und den spezifischen kulturellen Hintergrund der Region zu berücksichtigen.²⁵⁷

Studien Cluster (3):

Hasan et al. (2018)	Einflüsse auf die Produktivität bei Bauprojekten
Durdyev & Mbachhu (2018)	Einflüsse auf die Arbeitsproduktivität in kambodschanischen Wohnbauprojekten

²⁵⁰ Vgl. Stephan & Pathak, 2016, S.506

²⁵¹ Vgl. Autio, 2013, S.338

²⁵² Vgl. Aarrak et al., 2020, S.89

²⁵³ Vgl. Arrak et al., 2020, S.109

²⁵⁴ Vgl. Hayton & Cacciotti, 2013, S.11

²⁵⁵ Vgl. Autio, 2013, S.335

²⁵⁶ Vgl. Arrak et al., 2020, S.107

²⁵⁷ Vgl. Arrak et al., 2020, S.111

Elshennawy et al. (2018)	Einflüsse auf die Arbeitsproduktivität im ägyptischen Fertigungssektor
Gupta & Sangeetha (2017)	Einflüsse auf die Arbeitsproduktivität durch Verbesserung der Humanressourcen auf Teeplantagen
Hiyassat et al. (2016)	Einflüsse auf die Arbeitsproduktivität im Baugewerbe in Entwicklungsländer
Andersson & Bellgran (2015)	Einsatz des OEE zur Steigerung der Produktivität
Ahiabor G. (2014)	Einfluss der Unternehmenskultur auf die Produktivität
Patel et al. (2012)	Wirkung des High Performance Work Systems (HPWS) auf die Arbeitsproduktivität

Im **Cluster (3)** werden Studien ausgewertet, welche Umweltfaktoren identifizieren, die einen Einfluss auf die Produktivität der Unternehmungen oder Personen haben. Allen Studien ist gemein, dass sie mit der Behebung der identifizierten negativen Faktoren resp. der Minderung eine direkte Produktivitätssteigerung erzielen. Außer der Studie von Hasan et al. (2018), welche ein Literature Review über 46 Artikel der letzten 30 Jahre enthält, verwenden die übrigen Studien empirische Erhebungen, welche Faktoren identifizieren, die die Produktivität negativ beeinflussen. Bei der Identifizierung der negativen Einflüsse auf die Produktivität, beschränkte sich Hasan et al. (2018) auf Bauprojekte.²⁵⁸ Die große Anzahl der 46 analysierten Studien zeigte, dass sich die Forscher besonders auf Managementfaktoren konzentrierten und die verschiedenen physiologischen, psychologischen und sozialen Faktoren bei Bauarbeitern unerforscht blieben.²⁵⁹

Die Studien von Durdyev & Mbachu (2018) und Hiyassat et al. (2016), welche auch Teil der Auswertung von Hasan et al. (2018) sind, kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Während Durdyev & Mbachu (2018) schlechtes Management als Grund für schlechte Arbeitsproduktion ansehen,²⁶⁰ betonen Hiyassat et al. (2016), dass Vertrauen und Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmer die Produktivität erhöht.²⁶¹

²⁵⁸ Vgl. Hasan et al., 2018, S.2

²⁵⁹ Vgl. Hasan et al., 2018, S.18f

²⁶⁰ Vgl. Durdyev & Mbachu, 2018, S.8

²⁶¹ Vgl. Hiyassat et al., 2016, S.138

Nur in der Studie von Gupta & Sangeetha (2017) wird nach der Identifizierung der produktivitätshemmenden Faktoren ein Aktionsplan vorgestellt, welcher die Faktoren neutralisieren und damit auch die Produktivität steigern soll.²⁶²

Die Autoren Elshennawy et al. (2018) und Andersson & Bellgran (2015) lieferten weitere Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität. So stellten z.B. Elshennawy et al. (2018) fest, dass weibliche Arbeitskräfte negativ auf die Arbeitsproduktivität wirken. Schaut man aber genauer hin, ist der Grund in der Kultur zu finden, dass Frauen im vorliegenden Fall in Ägypten grundsätzlich als Mütter und Hausfrauen betrachtet werden und dadurch über eine niedrigere Bildung verfügen. Dieses niedrigere Niveau des Humankapitals hat dann eine negative Auswirkung auf die Arbeitsproduktion von Frauen.²⁶³ Nur Ahiabor (2014) geht auf den Einfluss der Kultur direkt ein. Dabei kommt der Autor zum Schluss, dass die neue eingeführte Unternehmenskultur einen positiven Effekt auf die Produktivität hat.²⁶⁴ Welche Änderung dabei gemeint ist wird nicht beschrieben.

Studien Cluster (4):

Ohyama et al. (2018)	Einfluss von veränderter Pflanzenproduktion auf die Arbeitsproduktivität
Iqbal et al. (2018)	Einfluss des e-HRM auf die Arbeitsproduktivität
Heshmati & Rashidghalam (2018)	Einflüsse auf die Arbeitsproduktivität im Kenianischen Produktions- und Dienstleistungssektor
Sveikauskas (2016)	Messung der Produktivität des Baugewerbes
Mahmoudi & Levenda (2016)	Einfluss digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Sozialen Komponenten eines Unternehmens
Li et al. (2015)	Einfluss hoher Temperaturen auf die Arbeitsproduktivität
Zhao & Boasson (2015)	Einfluss des Spill-over-Effekt auf die Produktivität

Cluster (4) enthält die Studien, welche sich mit Faktoren mit Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsproduktivität beschäftigt haben. Alle Studien untersuchten Faktoren, welche die

²⁶² Vgl. Gupta & Sangeetha, 2017, S.20

²⁶³ Vgl. Elshennawy et al., 2018, S.5

²⁶⁴ Vgl. Ahiabor, 2014, S.179

Arbeitsproduktivität zwar beeinflussen, es konnte aber kein Bezug zu kulturellen Faktoren hergestellt werden.

3.3.4 Einfluss der Messung auf die Kulturdimensionen

Bevor auf das gewählte Modell der Kulturdimensionen eingegangen wird, muss erwähnt werden, dass ein einziges Modell nicht alle Aspekte eines so komplexen, mehrdimensionalen und vielschichtigen Phänomens wie Kultur umfassen kann. Ein typisches Kulturmodell wird in der Regel durch eine Reihe von Dimensionen repräsentiert. Die dabei am häufigsten verwendete Anzahl der verwendeten Dimensionen liegt zwischen vier und acht. Während das ursprüngliche Modell von Hofstede (1980) mit vier Dimensionen auskam, wuchs das GLOBE-Kulturmodell bis auf 18 Dimensionen (neun Dimensionen kultureller Werte und neun Dimensionen von Praktiken, die jeweils separat auf organisatorischer und nationaler Ebene gemessen werden) an.²⁶⁵

Eine umfassende Übersicht liefern Taras et al. (2009), welche 121 verschiedene Instrumente zur Kulturmessung mittels Literaturrecherche identifiziert haben. Abbildung 11 enthält eine Zusammenfassung der 26 gebräuchlichsten Arten von Maßnahmen, welche in die ursprünglich verwendeten Dimensionen gruppiert wurden.

Der Einfluss der «Culture's Consequences» von Hofstede (1980) auf die Zusammenstellung ist offensichtlich. 97.5% aller untersuchten Maßnahmen enthalten zumindest einige Dimensionen, die konzeptionell ähnlich denen von Hofstede (1980) sind. Als Gründe für die häufige Verwendung des Hofstede-Rahmens wurde von den befragten Wissenschaftlern die begrenzte Verfügbarkeit von Alternativen, Bequemlichkeit, Popularität und einfach Gewohnheit genannt.²⁶⁶

²⁶⁵ Vgl. Taras et al. 2009, S.362

²⁶⁶ Vgl. Taras et al. 2009, S.360

In den überprüften Studien enthaltene Kulturmaßstäbe.

Maßstab	Dimension	Instrumente, die die Maßstäbe/Dimension enthalten			
		Nummer	%		
Selbst- vs. Gruppeninteresse	Individual-collectivism	36	79	29.8	65.3
Gruppenloyalität		36			
Teamarbeit und Kooperation		35			
Eigenständigkeit		35			
Familienintegration		28			
Konformität		24			
Gleichheitssuche		21			
Selbstwahrnehmung		19			
Soziale Verantwortung		17			
Persönliche Unabhängigkeit		16			
Selbstidentität		10			
Leistung/Wettbewerbsfähigkeit	Männlichkeit-Weiblichkeit	28	36		29.8
Durchsetzungsvermögen		10			
Konfrontationsvermeidung		8			
Gleichheit der Geschlechter		4			
Akzeptierte Ungleichheit	Machtdistanz	20	23		19.0
Akzeptanz/Präferenz für autoritäre Entscheidungsfindung		18			
Ambiguitätsvermeidung	Unsicherheitsvermeidung	9	11		9.1
Risikovermeidung		2			
Lang- vs. Kurzzeitorientierung	Lang- vs. kurzfristige Orientierung	5	7		5.8
Tradition		5			
emotional vs. neutral	Einzigartige Maßstäbe	6	62		51.2
Vergnügenssuche		3			
Beziehung zur Umwelt		3			
Determinismus/Schicksal		2			
Machiavellismus		2			
Andere		59			

Abbildung 11: Zusammenfassung der 26 populärsten Facetten der Kultur

Quelle: Taras et al., 2009, S.360

Bei der Vielfalt der Modelle ist es wichtig, dass ein Gleichgewicht zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit gehalten wird. Eine große Anzahl von Dimensionen kann zwar zu einer reichhaltigeren Beschreibung des untersuchten Phänomens führen. Auf der anderen Seite nimmt die Gefahr zu, dass das Kulturmodell kompliziert, unausführbar und sperrig wird. Damit verbunden liegt die Herausforderung, die richtigen kulturellen Dimensionen auszuwählen, welche für die Forschungsfrage relevant sind. Taras et al. (2009) schlägt deshalb auch vor, dass je nach Zweck und Umfang der Studie die Definition der Kultur und die Operationalisierung ihrer spezifischen Dimensionen stärker fokussiert werden sollte. Es sollte auch darauf geachtet werden, dass die erhobenen Erkenntnisse tatsächlich kulturell sind und nicht verwandte, aber konzeptionell unterschiedliche Konstrukte wie z.B. Persönlichkeit.²⁶⁷

²⁶⁷ Vgl. Taras et al. 2009, S.369 f.

In der vorliegenden Arbeit werden nur Dimensionen verwendet, welche sich hauptsächlich auf das Arbeitsverhalten und damit auf die Arbeitsproduktivität auswirken. Gemäß einer Umfrage unter 28 Wissenschaftlern, welche als führende Autoren in der kulturübergreifenden Wissenschaft identifiziert wurden, konnten folgende Dimensionen als arbeitsplatzrelevant identifiziert werden: Ambiguity Avoidance, Gender Equality, Power Distance, Status Ascription, Universalism-Particularism und Individualism-Collectivism.²⁶⁸ Dabei wirkt die Dimension Individualism-Collectivism am schwächsten auf die Arbeitsplatzrelevanz.

Deshalb baut die vorliegende Dissertation auf dem am weitesten verbreiteten und am häufigsten genutzten Konzept der Kulturdimensionen von Hofstede (1980) auf. Dieses argumentiert, dass die wichtigsten kulturellen Unterschiede durch vier Dimensionen erfasst werden können.²⁶⁹ Diese sind Machtdistanz, Unsicherheit Vermeidung, Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität-Weiblichkeit. Die Versuche, die verschiedenen Aspekte der Kultur zu quantifizieren, können weit zurückverfolgt werden z.B. England (1967); Haire et al., (1966); Kluchhohn & Strodtbeck (1961); Kuhn und McPatland (1954); Rokeach (1973). Aber erst mit der Veröffentlichung von Hofstedes „Culture’s Consequences“ (1980) nahm das Interesse an der Frage der Kulturmessung stark zu.²⁷⁰ Es gibt auch einige Kritik, welche die Indizes in Frage stellen, da Kultur ein komplexes Phänomen ist und die Wissenschaft Kultur zu vereinfacht operationalisiert darstellt.²⁷¹

Das beliebteste Instrument zur quantitativen Messung von Kultur sind Fragebögen mit Selbstauskünften. Die ursprüngliche IBM- Studie von Hofstede (1980) umfasste etwa 100'000 Personen, die World Values Survey 99'000 Personen, das GLOBE Projekt 17'370 Personen oder die Studie von Trompenaars (1993), welche 8'841 Personen umfassten.

Alle Studien haben gemein, dass die befragten Personen keinen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung darstellen. Bei Hofstede sind es nur IBM Mitarbeiter, bei der GLOBE Studie House et al. (2002) und der Studie von Trompenaars (1993) handelt es sich um Führungskräfte der mittleren Ebene.

Bei der Auswahl des Modells muss deshalb darauf geachtet werden, dass die Zielgruppe mit der untersuchten Forschungsfrage die richtige Balance zwischen Stichprobenkonsistenz und

²⁶⁸ Vgl. Taras et al., 2009, S.362

²⁶⁹ Vgl. Kaasa et al., 2016, S.234

²⁷⁰ Vgl. Taras et al., 2009, S.357

²⁷¹ Vgl. Taras et al. 2009, S.362

Stichprobenrepräsentativität aufweist.²⁷² Die Messung der kulturellen Distanz wird häufig mit Hilfe des Kogut-Singh-Index (1988) vorgenommen.²⁷³ Dieser Index basiert auf den kulturellen Dimensionen von Hofstede (1980). Die Daten von Hofstede (1980) zur Messung der kulturellen Distanzen wurden in der Vergangenheit aber oft kritisiert.²⁷⁴ Die Begründungen dafür waren weit gestreut. Jones (2007) liefert 8 Argumente, die gegen die Hofstede Daten sprechen. Diese sind:²⁷⁵

- Relevancy
- Cultural Homogeneity
- National Divisions
- Political Influences
- One Company Approach
- Out-dated
- Too Few Dimensions
- Statistical integrity

Auf der anderen Seite lieferte er auch Argumente für die Verwendung der Hofstede Daten:²⁷⁶

- Relevance
- Rigor
- Relative Accuracy

McSweeney (2002) argumentierte weiter, dass der Nationalstaat ein relativ neues Konzept ist und es eine große Vereinfachung darstellt, interkulturelle Analysen auf die Länderebene zu beschränken.²⁷⁷ Kaasa et al. (2014) nehmen diesen Ansatz in ihrer Studie auf und zeigen eindeutig, wie sich die Kulturen innerhalb einzelner Länder auf regionaler Ebene deutlich unterscheiden. So sind z.B. die Regionen Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern in den Dimensionen IND (Individualität) und PDI (Machtdistanz) dem Land Polen näher als der Länder-Durchschnittswert von Deutschland (siehe Abbildung 12).²⁷⁸

²⁷² Vgl. Taras et al., 2009, S.364

²⁷³ Vgl. Kaasa et al., 2016, S.231

²⁷⁴ Vgl. Drogendijk & Slangen, 2006, S.376

²⁷⁵ Vgl. Jones, 2007, S.5

²⁷⁶ Vgl. Jones, 2007, S.6

²⁷⁷ Vgl. McSweeney, 2002, S.110

²⁷⁸ Vgl. Kaasa, Vadi & Varblane, 2014, S.844

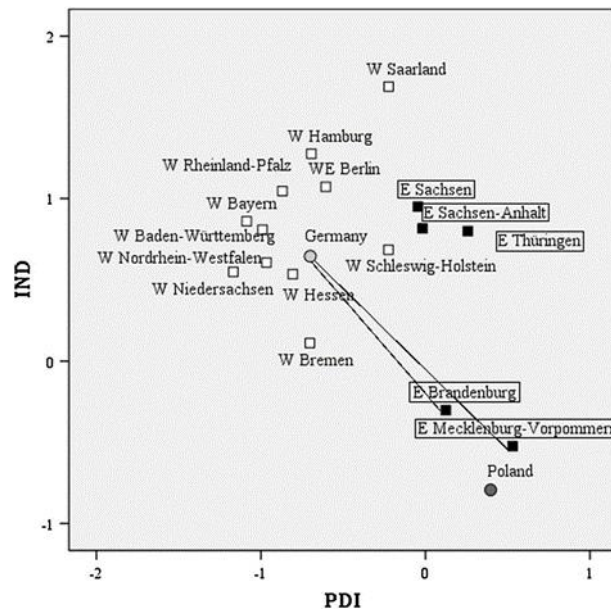


Abbildung 12: Positionen der deutschen Regionen (NUTS1-Ebene, E steht für das ehemalige Ostdeutschland und W für das ehemalige Westdeutschland) über die ESS/EVS-basierten Dimensionen Individualismus und Machtdistanz

Quelle: Kaasa et al., 2014, S.844

Bei der Kritik am Modell von Hofstede muss man unterscheiden zwischen der Kritik an den verwendeten Dimensionen von Hofstede und den zugrundeliegenden Daten, welche die kulturelle Distanz als Wert darstellen.

Der Ansatz von Kogut und Singh (1988) enthält einen zusammengesetzten Index, um zu messen, inwieweit sich das Land der investierenden Firma und das Land des Einstiegs in den vier kulturellen Dimensionen von Hofstede unterscheiden. Dabei zeigten sie, dass je grösser der Unterschied im Index ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Firmen ein Joint Venture einer Übernahme vorziehen.²⁷⁹

Der Kogut-Singh-Index erfuhr mit dem Forschungsartikel von Konara & Mohr (2018) eine weitere kritische Beurteilung. Einerseits beruhen die Werte erneut nur auf Länderebene und nicht auf regionaler Ebene, welche nachweislich große Unterschiede aufweisen können.²⁸⁰ Regionen innerhalb Deutschlands (Vgl. Abbildung 12) können beispielsweise höhere kulturelle Distanzwerte aufweisen als dies zwischen Regionen des Nachbarlandes der Fall ist.²⁸¹

Diese und weitere Studien, führten bei Wissenschaftlern gegenüber dem Konzept der kulturellen Distanz zu Skepsis.²⁸² Hinzu kommt, dass die bisherigen empirischen Forschungen,

²⁷⁹ Vgl. Kogut, 1988, S.414

²⁸⁰ Vgl. Kaasa, Vadi & Varblane, 2014, S.844

²⁸¹ Vgl. Kaasa, Vadi & Varblane, 2014, S.846

²⁸² Vgl. Tung, & Verbeke, 2010, S.1270

welche mit den KSI (Kogut-Singh-Index) Werten durchgeführt wurden, allesamt nicht schlüssig waren.²⁸³

Die Arbeit von Camina (2000) liefert mit ihren Ergebnissen einen weiteren Beleg dafür, dass die von Hofstede identifizierten kulturellen Merkmale einerseits zwar dauerhaft sind. Andererseits legt eine eingehende Untersuchung jedoch nahe, dass der Versuch, die untersuchten Gruppen einander zuzuordnen, möglicherweise nicht ganz erfolgreich war (siehe Abbildung 13).

In der Studie von Camina (2000) handelte es sich bei beiden Ländern um Angestellte, die für Handelskammern als Fachkräfte tätig waren. Die Bedeutung dieser Stellen ist jedoch in den beiden Ländern unterschiedlich. Für die Mazedonier im früheren System boten diese Stellen Raum für erheblichen Einfluss und zogen eine intellektuelle Elite an, etwas mehr als in den britischen Kammern. Dieser grundlegende Unterschied zwischen den beiden untersuchten Gruppen erklärt vielleicht, warum die Unterschiede in PDI und IDV geringer sind als erwartet.²⁸⁴

	Originale Hofstede Studie		1996 Studie	
	UK	YU	UK	MK
Leistungsabstand (PDI)	35(<i>lq</i>)	76(<i>uq</i>)	36	66
Unsicherheitsvermeidung (UAI)	35(<i>lq</i>)	88(<i>uq</i>)	8	103
Individualismus (IDV)*	89(<i>uq</i>)	27(<i>lq</i>)	42	33
Maskulinität (MAS)*	66(<i>uq</i>)	21(<i>lq</i>)	33	9

1996 Werte wurden nach dem VSM 1982 (Hofstede 1982) errechnet

lq Wert lag im unteren Quartil aller nationalen Werte in der ursprünglichen Studie

uq Wert lag im oberen Quartil aller nationalen Werte in der ursprünglichen Studie

* Der mittlere Fehler der Originalwerte bei der Berechnung nach der Methode, die für die Werte von 1996 verwendet wurde, beträgt ± 5 für IDV und ± 6 für MAS

Abbildung 13: The Four Cultural Dimensions – 1970 and 1996

Quelle: Camina, 2000, S.122

Kaasa et al. (2016) schlugen aufgrund der oben beschriebenen Einschränkungen einen neuen Datensatz der kulturellen Distanzen für europäische Länder und Regionen vor. Das Modell greift den von Kaasa (2013) vorgestellten Ansatz auf, die Kulturdimensionen von Hofstede mit Daten des ESS zu bestimmen. Diese wurden von Kaasa et al. (2014) mit Daten des EVS ergänzt.

²⁸³ Vgl. Konara & Mohr, 2019, S.350

²⁸⁴ Vgl. Camina, 2000, S.125

Die Studie von Kaasa et al. (2016) arbeitet mit neusten Daten der alle zwei Jahre durchgeführten Erhebungen des EVS.

Konzept	Indikator	Quelle	Die genaue Bezeichnung des Indikators entsprechend der Quelle und wie er zusammengefasst wurde
Machtdistanz	Zufrieden mit Demokratie	ESS	Zufriedenheit mit der Funktionsweise der Demokratie im Land, Mittelwert auf einer Skala von 0-10
	Vertrauen in Parlamente	EVS	Wie viel Vertrauen in das Parlament, Mittelwert auf Skala 1-4
	Erlaubt, die tägliche Arbeitsorganisation zu bestimmen	ESS	Darf entscheiden, wie die tägliche Arbeit organisiert wird, Mittelwert auf Skala 0-10
	Frei, Entscheidungen im Job zu treffen	EVS	Wie frei sind Sie in Ihren Entscheidungen im Job, Mittelwert auf Skala 1-10
	Einkommensungleichheit reduzieren	ESS	Die Regierung sollte Unterschiede im Einkommensniveau verringern, Mittelwert auf Skala 1-5
	Kinder Gehorsam lernen	EVS	Kinder lernen zu Hause: Gehorsam, Anteil derer, für die es wichtig ist
Unsicherheits-vermeidung	Wichtig: starke Regierung und Sicherheit	ESS	Wichtig, dass die Regierung stark ist und für Sicherheit sorgt, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig: sichere und geschützte Umgebung	ESS	Wichtig, in einer sicheren Umgebung zu leben, Mittelwert auf Skala 1-6
	Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit	EVS	Wichtig im Job: Arbeitsplatzsicherheit, Anteil derer, für die es wichtig ist
	Wichtig: Befolgung von Traditionen und Bräuchen	ESS	Wichtig, Traditionen und Bräuche zu befolgen, Mittelwert auf Skala 1-6
	Einwanderer machen das Land zu einem besseren Ort	ESS	Einwanderer machen das Land zu einem besseren (vs. schlechteren) Ort zum Leben, Mittelwert auf Skala 0-10
	Menschen können vertraut werden	EVS	Menschen kann man vertrauen/zu vorsichtig sein, Anteil von "Menschen kann man vertrauen"
Männlichkeit-Weiblichkeit	Wichtig: reich sein	ESS	Wichtig, reich zu sein, Geld und teure Dinge zu haben, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig: erfolgreich sein	ESS	Wichtig, erfolgreich zu sein und dass Menschen Leistungen anerkennen, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig: Fähigkeiten zeigen und bewundert werden	ESS	Wichtig, um Fähigkeiten zu zeigen und bewundert zu werden, Mittelwert auf Skala 1-6
	Bedeutung einer verantwortungsvollen Tätigkeit	EVS	Wichtig im Beruf: verantwortungsvolle Aufgabe, Anteil derer, für die es wichtig ist
	Arbeitsplätze sind knapp: Männer haben Vorrang	EVS	Arbeitsplätze sind knapp: Männer bevorzugen, Anteil derer, die zustimmen
	Wichtig im Leben: Religion	EVS	Wie wichtig in Ihrem Leben: Religion, Mittelwert auf Skala 1-6

Individualismus-Kollektivismus	Eigene Entscheidungen treffen	ESS	Wichtig, eigene Entscheidungen zu treffen und frei zu sein, Mittelwert auf Skala 1-6
	Kinder lernen Selbständigkeit	EVS	Kinder lernen zu Hause: Unabhängigkeit, Anteil derer, für die es wichtig ist
	Wichtig: Neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein	ESS	Wichtig, neue Ideen zu denken und kreativ zu sein, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig: Spaß suchen	ESS	Wichtig, Spaß und Dinge, die Freude machen, zu suchen, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig: Eine gute Zeit haben	ESS	Wichtig, eine gute Zeit zu haben, Mittelwert auf Skala 1-6
	Wichtig im Leben: Freizeit	EVS	Wie wichtig in Ihrem Leben: Freizeit, Mittelwert auf Skala 1-4

Abbildung 14: Indicators measuring cultural dimension

Quelle: Kaasa et al, 2014 S.829f

Die Kulturdimensionen entsprechen dem ursprünglichen Ansatz Hofstede von (1980). Die verwendeten vier Kulturdimensionen sind Machtdistanz (PDI), Unsicherheitsvermeidung (UAI), Männlichkeit (MAS) und der Grad des Individualismus (IND). Die Verwendung von Daten aus der ESS und der EVS Studie als Indikatoren für die Beschreibung der vier kulturellen Dimensionen löst einige Probleme, welche in der Literatur oft als Kritik an Hofstede Kulturwerten angesehen wurde. Dazu gehörten der Fokus, dass ausschließlich IBM Mitarbeiter befragt wurden und die ausschließliche Länderbezogenheit.

Die Stärken der auf den Daten des ESS und EVS durchgeführten Erhebungen sind, dass sowohl auf Länder- als auch auf regionaler Ebene individuelle Werte gewonnen werden können.²⁸⁵ Zwar gibt es Argumente, welche trotz der Heterogenität innerhalb eines Landes von einer «nationalen Kultur» sprechen.²⁸⁶ Diese sind aber wie Kaasa et al. (2014) untersucht haben, nicht für alle Länder zutreffend. Bei der Auswertung der Daten auf regionaler Ebene konnten trotzdem einige Länder identifiziert werden, welche eine große Homogenität aufweisen (Finnland, Dänemark, Irland, Schweden, Niederlande und Bulgarien.²⁸⁷ Bei der Erhebung der Daten des ESS und EVS wurde im Gegensatz zu Hofstede Erhebungen ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung genommen.²⁸⁸

Jede der vier kulturellen Dimensionen aus Hofstede (1980) werden anhand von sechs Indikatoren beschrieben (Abbildung 14). Die Indikatoren zur Beschreibung der kulturellen

²⁸⁵ Vgl. Kaasa et al. 2013, S.139

²⁸⁶ Vgl. Sivakumar & Nakata, 2001, S.555

²⁸⁷ Vgl. Kaasa et al. 2014, S.839

²⁸⁸ Vgl. Kaasa et al. 2016, S.238

Dimensionen stammen aus den zwei Datenbanken ESS und EVS, welche die Fragen zu allen vier in der vorliegenden Studie betrachteten kulturellen Dimensionen enthalten.

Der EVS ist eine Mehrländerstudie, die fast alle europäischen Länder abdeckt und alle neun Jahre (1981, 1990, 1999 und 2008) wiederholt wird. Die hier abgebildeten und für die Dissertation verwendeten Daten entstammen der vierten Welle für das Jahr 2008 (EVS 2010). Die ESS ist eine neue, alle zwei Jahre stattfindende Mehrländerstudie, die eine zunehmende Anzahl europäischer Länder abdeckt. Die erste Runde wurde 2002 durchgeführt, und dieser Artikel verwendet die Daten der vierten Welle aus dem Jahr 2008 (ESS 2008).

Die Kombination der immer wieder gestellten Fragen aus der ESS und dem EFD ermöglichen es, alle vier kulturellen Dimensionen des ursprünglichen Ansatzes von Hofstede (1980) abzudecken. Somit bilden diese beiden Datenbanken eine stabile Datenquelle, die zusammen eine Wiederholung der Analyse mittels mehrerer Wellen ermöglichen. Beide Umfragen enthalten Fragen, die zur Beschreibung kultureller Dimensionen verwendet werden können.

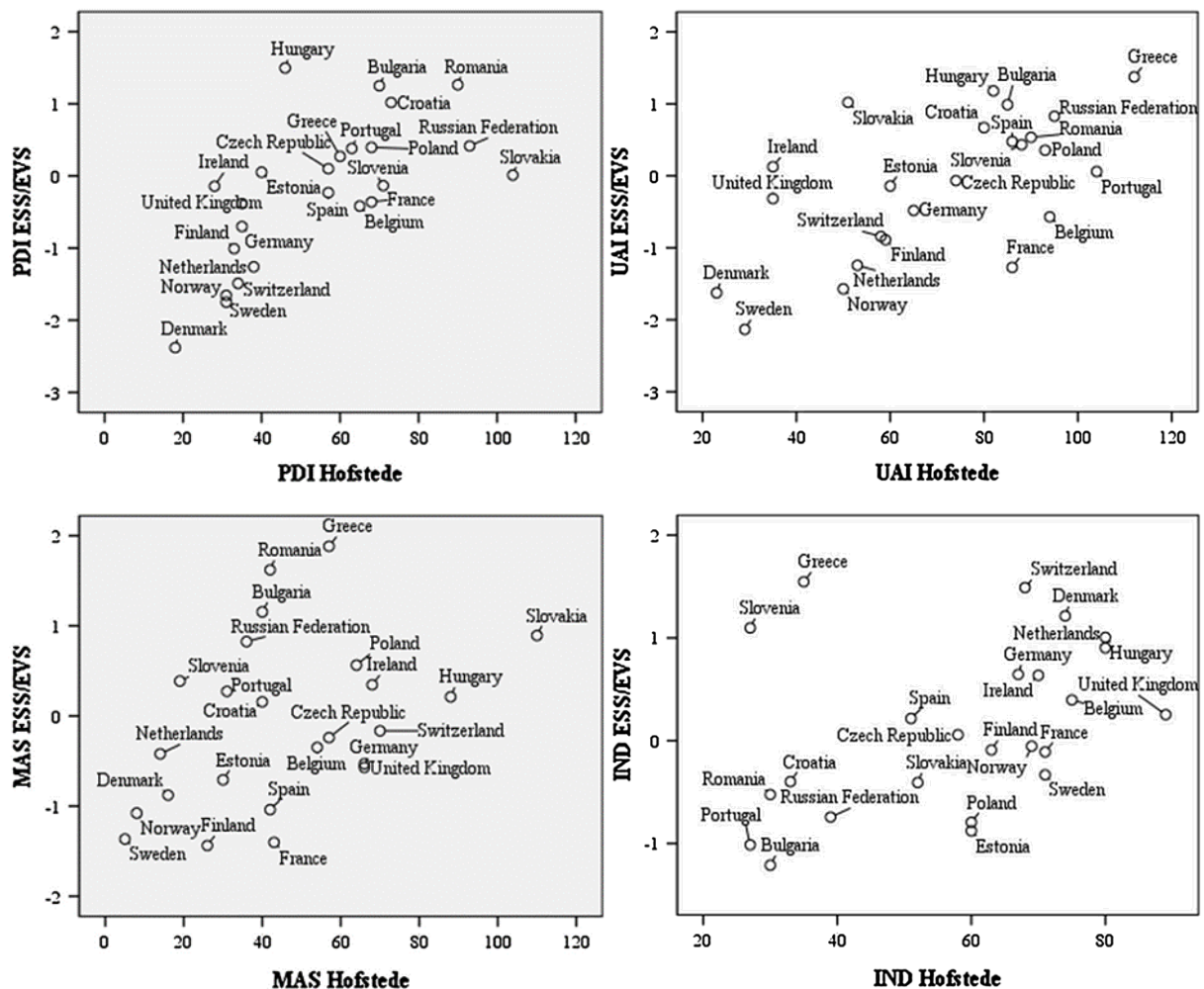


Abbildung 15: Grafischer Vergleich der ESS/EVS-basierten Faktor-Scores der kulturellen Dimensionen und Hofstedes Scores

Quelle: Kaasa et al., 2014, S.838f

Für die in der Studie Kaasa et al. (2014) analysierten Länder reichte die Zahl der ESS-Befragten im Jahr 2008 von 1.484 bis 2.751. Der EVS umfasst in der Regel 1.000-2.000 Befragte pro Land. Die Indikatoren der kulturellen Dimensionen wurden mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse auf der Grundlage der ersten Indikatoren ermittelt, die unter Berücksichtigung der kulturellen Dimensionen Hofstede ausgewählt wurden. Das Ausmaß und der Charakter der kulturellen Unterschiede innerhalb eines Landes wurden untersucht. Man fand heraus, dass die Werte für das ehemalige Jugoslawien (Kroaten, Serben und Slowenen) ebenfalls Unterschiede aufzeigten, insbesondere die wesentlich geringere Männlichkeit der Slowenen. Die Ergebnisse zeigen auch eine große Vielfalt an regionaler kultureller Variabilität zwischen den beobachteten Ländern.²⁸⁹

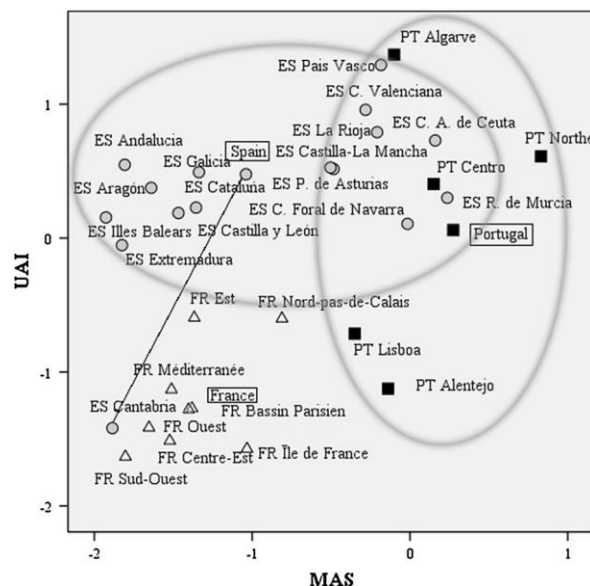


Abbildung 16: Positionen der spanischen (NUTS2-Ebene), portugiesischen (NUTS2-Ebene) und französischen (NUTS1-Ebene, aufgrund von Datenbeschränkungen) Regionen (bezeichnet mit ES, PT bzw. FR) in den ESS/EVS-basierten Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Männlichkeit
Quelle: Kaasa et al., 2014, S.845

Insgesamt finden sich keine allgemeine Regel für die relative Bedeutung der Landeskultur und der regionalen Kultur innerhalb eines Landes, die für alle Länder gilt. Einige Länder sind recht homogen, während die anderen nicht homogen sind. Der Grad der regionalen Unterschiede unterscheidet sich je nach kultureller Dimension. Was die Anwendungen betrifft, so zeigen die Ergebnisse, dass Indikatoren auf Länderebene möglicherweise nicht ausreichen, um kulturelle

²⁸⁹ Vgl. Kaasa, Vadi & Varblane, 2014, S.843

Unterschiede darzustellen. In vielen Ländern weisen die kulturellen Dimensionen große Unterschiede zwischen den Regionen auf.²⁹⁰

Die Studien von Kaasa (2013), Kaasa et al. (2014) und Kaasa et al. (2016) haben sowohl einen empirischen als auch theoretischen Beitrag geleistet, indem sie regionale Unterschiede innerhalb der europäischen Länder offenbarten und Hofstedes Theorie, die oft kritisiert wurde, auf die Probe stellten. Hinsichtlich der Äquivalenz der Messungen bleibt immer die Frage, wie ähnlich die Befragten die gestellten Fragen verstehen.

Darüber hinaus sind neben den regionalen Einheiten auch ethnische Einheiten oft nicht klar in Regionen unterteilt. Ob Managementprogramme an regionale Kulturen angepasst werden sollten oder nicht, hängt von dem jeweiligen Aspekt des Managements ab, der von Interesse ist. Fink & Mayrhofer (2009) weisen zum Beispiel darauf hin, dass die germanischen Kulturen (Ost- und Westdeutschland, Österreich, die deutsche Schweiz) in "fast globalen" Studien als gleich angesehen werden können, aber in bilateralen Begegnungen zwischen Mitgliedern aus diesen relativ nahen Kulturen stellen Einzelpersonen den Unterschied sofort fest.²⁹¹

3.3.5 Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen

Die empirische Studie „Einfluss der Mitarbeiterbeteiligung auf die Produktivität von Sofijanova (2013) offenbarte, dass die Mitarbeiterbeteiligung in Mazedonien nur mäßige Auswirkungen auf die Produktivität zeigte.²⁹² Die Daten dazu gewann Sofijanova (2013) für ihre Studie aus einer empirischen Umfrage von 36 mazedonischen Unternehmungen.

Bei der Auswertung wurden ebenfalls wie bei Karra (2020) die vier Kulturdimensionen von Hofstede zur Beschreibung der Kultur verwendet. Das Resultat und auch die Studie sind deshalb relevant, da einerseits die empirischen Daten aus der Region der Fallstudie entstammen und andererseits mit der Mitarbeiterbeteiligung auch eine Maßnahme beschrieben wird. Die Autorin erkannte auch den Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und der Maßnahme und deren Einfluss.²⁹³

Diesen Einfluss der Kultur auf die Maßnahme der Mitarbeiterbeteiligung konnte bereits die Studie von Sagie & Aycan (2003) ermitteln. Dabei wurden ebenfalls die Kulturdimensionen

²⁹⁰ Vgl. Kaasa et al. 2014, S.846

²⁹¹ Vgl. Fink & Mayrhofer, 2009, S.59

²⁹² Vgl. Sofijanova, 2013, S.38

²⁹³ Vgl. Sofijanova, 2013, S.36

Hofstede (1980) verwendet und zwei Dimensionen (Machtdistanz und Individualismus) erwiesen sich im Zusammenhang mit den Ansätzen der Mitarbeiterbeteiligungen Participative Decision Making (PDM) als wichtig.²⁹⁴

Es konnte keine weitere Studie gefunden werden, welche die kulturell bedingten negativen Folgen auf Betriebsebene identifiziert und mit einem Maßnahmenplan, welcher die kulturellen Gegebenheiten berücksichtigt, überwinden kann. Maßnahmen und Methoden zur Produktivitätssteigerung wurden in der Literatur bisher nicht auf ihre kulturelle Eignung überprüft.

3.4 Forschungslücke

Alle Studien zum Thema Produktivität und Kultur auf der Gesellschaftsebene oder der Unternehmensebene beschränken sich größtenteils auf die Identifizierung der negativen Einflüsse. Wenige erstellten Aktionspläne, um die Produktivität zu verbessern. Eine Ausnahme ist die Arbeit von Gupta & Sangeetha (2017), welche einen Aktionsplan aufstellt.²⁹⁵

Die Steigerung der Arbeitsproduktivität in einem Unternehmen in einer anderen Landeskultur ist ein betriebswirtschaftliches Problem und ist auf Betriebsebene zu lösen. Erkenntnisse über den Erfolg von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in einer anderen Landeskultur sind nur über die Analyse von Fallbeispielen zu gewinnen. Dazu müssen Fallstudien durchgeführt werden. Aber die Wirkung bestimmter Maßnahmen zur Überwindung kultureller Barrieren bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten wurde bisher nicht in konkreten Fallbeispielen untersucht. Möglich wären auch Expertenbefragungen von Akteuren auf betrieblicher Ebene. Aber auch Expertenbefragungen lassen sich in der Literatur nicht finden.

Für die fehlenden Analysen lässt sich eine Vielzahl von Gründen finden. Eine Hürde für solche Analysen ist der mangelnde Zugang zu firmeninternen Informationen. Unternehmen haben kein Interesse an der Weitergabe solcher Interna. Weiterhin ist die systematische und lückenlose Dokumentation solcher Information aufwändig. Sie werden daher nur im Bedarfsfall erhoben und nur für interne Zwecke. Ein Forschungsinteresse besteht in den Unternehmen nicht, da es in der Regel einmalige Produktionsverlagerungen sind. Dazu hält

²⁹⁴ Vgl. Sagi & Aycan, 2003, S.472

²⁹⁵ Vgl. Gupta & Sangeetha, 2017, S.20

Autio (2013) fest, dass es, obwohl die nationale Kultur ein wichtiger Faktor des Unternehmertums ist, wenige Studien gibt, die die Auswirkungen der nationalen Kultur auf das unternehmerische Verhalten von Einzelpersonen untersuchen.²⁹⁶

Daher beschäftigt sich die vorliegende Studie mit der Frage der Rolle von kulturellen Faktoren bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in ausländischen Produktionsstätten.

Die Forschungsfrage untersucht den Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit der Maßnahme. Der große Unterschied zu den ausgewerteten Studien ist, dass nicht einfach „nur“ ein weiterer Faktor mit Einfluss auf die Produktivität untersucht wird. Die Maßnahmen sollen eine Steigerung der Produktivität erreichen. Ihre Wirksamkeit kann auch von kulturellen Faktoren abhängen. Sie funktionieren im Ursprungsland, können aber im Zielland weniger gut oder gar nicht funktionieren, trotz gleicher Technologien, Produkte, Ausrüstungen und Prozesse wie im Ursprungsland. Daher kommt die Kultur als Faktor in den Fokus.

Die vorliegende Dissertation soll somit die Frage beantworten, welchen Einfluss die Kultur auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Produktion hat. Diese Erkenntnisse können helfen, künftige Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität unter Berücksichtigung kultureller Faktoren zu gestalten. Das mündet in ein möglicherweise kulturelles Fitting von Maßnahmen.

²⁹⁶ Vgl. Autio, 2013, S.334

4 Forschungsmodell

4.1 Modell

Aus der Analyse des Forschungsstandes heraus, wird ein empirisches Modell erstellt, welches die Komplexität der Zusammenhänge vereinfacht darstellen soll und die einzelnen Faktoren auf überschaubare Variablen herunterbrechen soll. Zentral für die Erstellung des Modells ist die Integration der im Forschungsstand beschriebenen Maße der Kulturdimensionen nach Hofstede (1980). Diese können auf Grund der breiten Anerkennung und der vorliegenden Evidenzen der Forschung als ausreichend reliabel angesehen werden. Allerdings belegt dies noch nicht, den direkten Einfluss auf Produktivität, oder auf verschiedene Maßnahmen zur Steigerung dieser. Daher sollen in der Arbeit, mittels des Schemas dieses Modells, die kulturellen Dimensionen auf deren Einfluss der Maßnahmen erforscht werden – also ob die kulturellen Dimensionen einen Erfolg der Maßnahme begünstigen oder erschweren, respektive der unterschiedlichen Werte der kulturellen Dimension. Dies wird durch die Variable *Kulturelle Barriere* ausgedrückt, welche darstellen soll, wie stark die Höhe und Zusammensetzung der kulturellen Barriere auf Arbeitsproduktivität wirkt. Diese geht aus den semantischen Analysen der Interviews hervor. Außerdem sollen die Werte der kulturellen Dimensionen und deren Bedeutung sowohl durch die Vorstudie als auch durch Experteninterviews validiert und spezifiziert werden. Hierbei werden die nach Hofstede (1980) und erweitert durch Kaasa et al. (2014) mittels Daten des European Social Sourvey validierten Dimensionen der Kultur, Machtdistanz (PDI), Unsicherheitsvermeidung (UAI), Männlichkeit (MAS) und der Grad des Individualismus (IND) verwendet.

Um die Kulturdimension im Kontext der Arbeitsproduktivität zu interpretieren, braucht es ein geeignetes Model, welches die beiden Faktoren in Zusammenhang bringt. Dieses Model muss sowohl reliabel als auch valide sein, was durch die wechselseitige Reflexion der Ergebnisse – gewonnen aus der Vorstudie und Experteninterviews – sichergestellt werden soll. Im Gegensatz dazu ist bei den Experteninterviews darauf zu achten, die drei Gütekriterien qualitativer Forschung zu erreichen. Der Erkenntnisprozess soll durch Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte transparent sein. Subjektiv gewonnen Daten werden dann im Fazit weiter diskutiert, reflektiert und mit der Theorie zusammengeführt, was zur Intersubjektivität beiträgt. Die genaue Beschreibung und Re-Evaluierung der Methoden, die aus der Literatur entnommen werden, soll die Kontrolle der Ergebnisse der Studie ermöglichen.

Gleichzeitig soll auch der Praxisbezug berücksichtigt werden und das Modell daher so komplex wie nötig und so einfach wie möglich sein. Ein zu komplexes Modell mit zu vielen Kulturdimensionen führt zum Beispiel zwar zu einer reichhaltigeren Beschreibung des untersuchten Phänomens. Der zusätzliche Nutzen für die Beschreibung der Maßnahmen nimmt dabei aber eher ab. Deshalb schlägt Tarras et al. (2009) auch vor, dass man bei der Anzahl und deren Anwendung von Kulturdimension ein Gleichgewicht zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit halten sollte.²⁹⁷ Das Modell baut auf zwei Variablen auf, welche auf den Ebenen Kulturdimension und Wirkung der Maßnahmen basieren, wurde aber im Laufe der Studie um eine intervenierende Variable ergänzt. Der Faktor Kultur setzt sich aus den Variablen Machtdistanz (PDI), Unsicherheitsvermeidung (UAI), Männlichkeit (MAS) und dem Grad des Individualismus (IND) zusammen. Die Variable Arbeitsproduktionssteigerung setzt sich aus den Produktionsdaten zusammen, welche zu verschiedenen Zeitpunkten nach dem Einsatz der Maßnahme erhoben wurden. Außerdem werden fünf verschiedene Methoden/Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität überprüft, nämlich die Entsendung von Produktionsmitarbeitern / Experten aus der Mutterfirma, Einsatz eines externen Experten, die Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma^{298 299}, das Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen³⁰⁰ und schließlich Maßnahmen zur Prozessverbesserungen.³⁰¹ Ergänzend ist davon auszugehen, dass verschiedene kulturelle Dimensionen, egal in welcher Höhe, nicht immer gleich auf die Maßnahme wirken. Daher wird vermutet, dass eine intervenierende Variable später als Delta-Bezeichnet, den Einfluss der Barriere auf den Erfolg der Maßnahme bestimmt. Dies ist eine der Hauptideen der Arbeit und geht zurück auf das zyklische Reflektieren des Modells anhand der unterschiedlichen Teile der Studie. Näheres dazu findet sich im Kapitel Diskussion.

Alle Dimensionen gegenübergestellt bilden ab, welche Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung bei den jeweiligen kulturellen Dispositionen erfolgreich waren. Die Erkenntnisse und Ergebnisse können eine Korrelation der beiden Faktoren aufzeigen, jedoch keine Kausalität bestimmen. Damit lässt sich allerdings aufzeigen, welche Maßnahmen, bei verschiedenen Kulturen wirksam sind und vice versa. Daraus können

²⁹⁷ Vgl. Tarras et al., 2009, S.362

²⁹⁸ Duvivier & Peeters, 2011, S.2

²⁹⁹ Naghavi & Ottaviano, 2009, S.2

³⁰⁰ Industrial Engineering, 2015, S.47; S.61; S.162; S.179; S.241

³⁰¹ Binner, 2010, S.25

Schlussfolgerungen gezogen werden, welche wiederum zu Implikationen führen, inwieweit eine Maßnahme geeignet ist, eine bestehende kulturelle Barriere zu überwinden. Anschließend findet sich eine visuelle Darstellung der Faktoren des Modells.

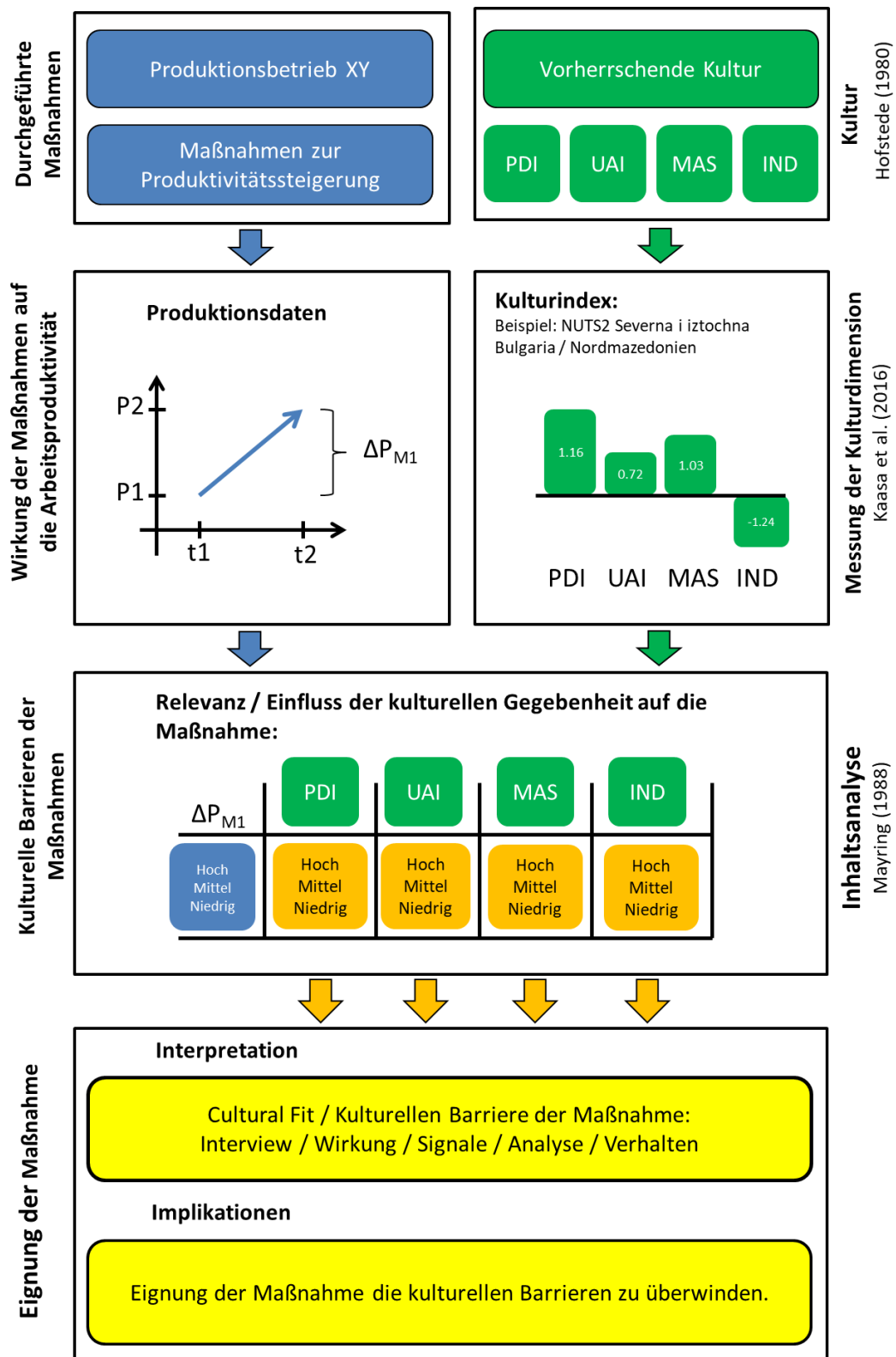


Abbildung 17: Modell der Analyse der Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität
Quelle: Eigene Darstellung

Die Elemente des Modells setzen sich aus sechs Variablen zusammen. Die Variablen der Kulturdimensionen dienen als unabhängige Variable, welche einen Einfluss auf den Erfolg der Methoden und Maßnahmen zur Arbeitssteigerung in den Produktionsbetrieben haben können.

Unabhängige Variablen des Modells

Die unabhängige **Variable „Durchgeführte Maßnahmen“** beschreibt, welche Maßnahmen in welcher Produktionsstätte durchgeführt wurden. Die Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung basieren auf grundlegenden Modellen zur Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterproduktivität beziehungsweise deren Steigerung durch bestimmte Maßnahmen. Näheres dazu im Kapitel 4.2.2. Die durchgeführten Maßnahmen wurden in Produktionsbetrieben durchgeführt, welche die Rahmenbedingungen erfüllen. Näheres zu den Produktionsbetrieben wird im Kapitel 4.2.1 vorgestellt, wo die Bedingungen für die Auswahl der Unternehmen definiert werden.

Die unabhängige **Variable „Kultur“** ergibt sich durch den Standort des zu untersuchenden Produktionsunternehmens. Die Ausprägungen der Kultur werden mit den vier Kulturdimensionen nach Hofstede (1980) abgebildet. Die Plausibilisierung der vier Kulturdimensionen werden im Kapitel 4.4 genauer vorgestellt.

Abhängige Variablen des Modells

Die abhängige **Variable „Messung der Kulturdimension“** wird im Kapitel 3.3.4 „Einfluss der Messung auf die Kulturdimensionen“ im Forschungsstand hergeleitet. Im Kapitel 4.5 werden dazu für die Analyse die ESS/EVS basierten Daten von Kaasa, Vadi & Varblane (2016) für sieben Regionen herangezogen.

Die abhängige **Variable „Wirkung der Maßnahmen auf die Arbeitsproduktivität“**, geht in der Vorstudie aus betriebswirtschaftlichen Kennzahlen hervor. In den Experten Interviews wurde sie durch spezifische Fragen und durch semantische Analyse definiert. Näheres dazu finden sie in Kapitel 4.3.

Die abhängige **Variable „Kulturelle Barrieren der Maßnahmen“** und deren Höhe soll die Barriere zur erfolgreichen Steigerung der Produktivität bei den unterschiedlichen Maßnahmen darstellen und geht aus der semantischen Analyse heraus. Die einzelnen Barrieren pro Kulturdimension und deren Bewertung werden im Kapitel 4.6 dargestellt.

Die Variable „Eignung der Maßnahme“, die kulturellen Barrieren zu überwinden: dies ist das Fazit des Autors, welche Maßnahme am besten zu welcher Landeskultur/kulturellen Dimension passt. Näheres dazu finden sie im Kapitel 8.1 Diskussion.

4.2 Variable: Durchgeführte Maßnahmen

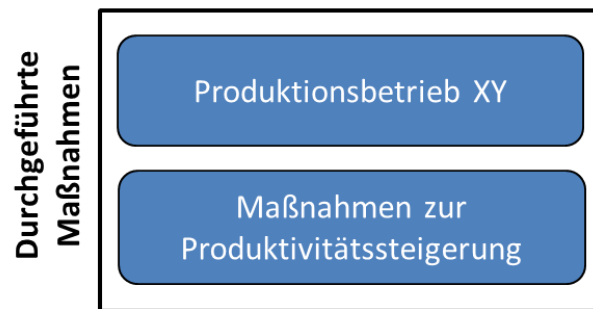


Abbildung 18: Variable: Durchgeführte Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1 Produktionsbetrieb XY

Grundsätzlich sind Produktionsstätten im Ausgangsland und Zielland möglichst gleich organisiert und nutzen ähnliche Maschinen, Technologien und Materialien, damit die technischen Gegebenheiten nicht weiter berücksichtigt werden müssen und nicht als intervenierende Faktoren auftreten. Dennoch ist die Arbeitsproduktivität oft volatil im Vergleich zum Mutterkonzern. Die Art der Unternehmensführung wirkt sich besonders auf den Grad der Kontrolle aus, den ein Unternehmen über seine Aktivitäten im Ausland hat.³⁰² Der Einfluss des Mutterkonzerns ist von den Eigentumsverhältnissen zwischen Mutterkonzern und ausländischer Produktionsstätte abhängig. Um diesen Einfluss und insbesondere das damit verbundene Commitment über die zu untersuchenden Produktionsbetriebe konstant zu halten, wurde dies als Bedingung definiert. Die Verlagerung muss in ein Land erfolgt sein, welches kulturell stark mit dem Ausgangsland kontrastiert. Dann lassen sich die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede besser ermitteln.

Aus den dargelegten Gründen ergeben sich folgende Bedingungen für die Auswahl der Unternehmen:

³⁰² Vgl. Duvivier & Peeters, 2011, S.5

- Der Produktionsbetrieb ist eine 100% Tochterunternehmung des Mutterbetriebes.
- Der Produktionsbetrieb unterscheidet sich kulturell vom Mutterbetrieb.
- Der Produktionsbetrieb produziert Industriegüter.
- Der Produktionsbetrieb ist in Europa angesiedelt.
- Die Mutterfirma kommt aus der DACH Region.
- Die Mutterfirma hat Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsproduktivität zu steigern.

Dazu dienen folgende Parameter:

- Die Verlagerung sollte einen vollständigen Produktionsprozess betreffen. Damit können komplexerer Fertigungsprozesse statt der Herstellung einfacher Vorprodukte untersucht werden, von Anfang bis Ende.
- Die Verlagerung muss in ein Land erfolgt sein, welches kulturell stark mit dem Ausgangsland kontrastiert. Dann lassen sich die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede besser ermitteln.
- Die Verlagerung darf noch nicht zu lange zurückliegen, damit die beteiligten Personen befragt werden können.
- Die Verlagerung sollte von mehreren Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität über einen längeren Zeitraum begleitet worden sein.

4.2.2 Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung

In dieser Arbeit wird der Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Steigerung der Arbeitsproduktivität und der kulturellen Prägung erforscht. Die Analyse basiert auf grundlegenden Modellen zur Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterproduktivität beziehungsweise deren Steigerung durch bestimmte Maßnahmen.

Untersucht werden die unabhängigen Variable (Faktoren) und abhängige Variable. Die unabhängigen Variablen (Faktoren) sind ausgewählte typische Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Dazu gehören Maßnahmen wie:

- Schulungen, wie Training on the job
- Entsendungen
- Training-on-the-Job im Ausland
- Training-on-the-Job im Zielland
- Arbeitsstrukturierungen

- Controlling
- Monitoring
- Prozessbeobachtung und Vor-Ort-Verbesserungen
- Consulting mit Projektmitarbeit

Wichtige Anforderungen an die Maßnahmen sind:

- Die Maßnahmen müssen konsekutiv durchgeführt werden, nicht parallel.
- Sie sollten stets über einen längeren Zeitraum erfolgen.
- Die Verantwortlichen vor Ort im Zielland müssen einbezogen sein.
- Es muss eine Dokumentation der Aktivitäten vorhanden sein.
- Ein Monitoring der Ergebnisse der Aktivitäten muss gegeben sein.

Die in der Vorstudie und in den Experteninterviews identifizierten Maßnahmen sind:

- Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma
- Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten
- Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma
- Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen
- Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

4.3 Variable: Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität

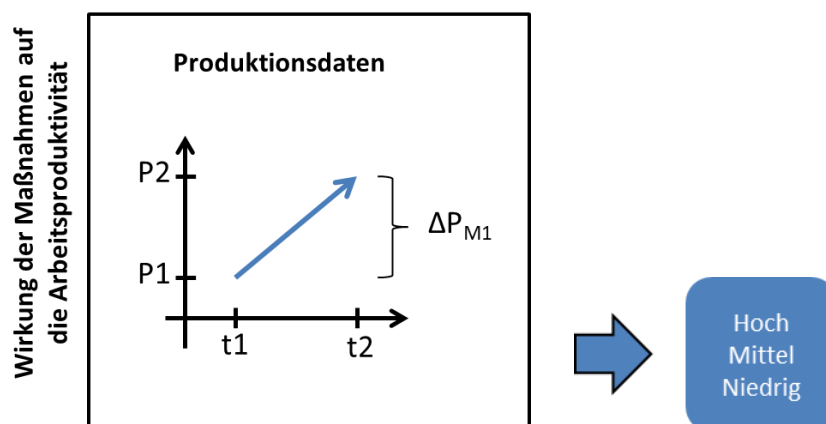


Abbildung 19: Variable: Wirkung der Maßnahmen auf die Arbeitsproduktivität

Quelle: Eigene Darstellung

Die Variable Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität wird gemessen in Steigerung der Arbeitsproduktivität. Anhand der Einschätzung der Interviewprobanden, wird

die Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität gemessen. Dazu sind interne Daten oder Kenntnisse über die Produktionszahlen nötig. Der Erfolg der Maßnahme wird ausschließlich über die Steigerung der Produktivität und der Qualität beurteilt. Unter diesen gegebenen Umständen lassen sich die Maßnahmen teilweise isoliert vergleichen und analysieren. Der uneingeschränkte Zugang zu solchen Informationen und Ergebnissen der Maßnahmen muss außerdem gewährleistet sein, was allerdings nur in der Vorstudie wirklich möglich ist. Dazu gehört der Zugang zu Dokumenten und Akteuren. Der Zugang zu beteiligten Personen ist außerdem eine weitere Voraussetzung für Gespräche zur Klärung relevanter Sachverhalte. Mit der vorliegenden Vorstudie werden sämtliche dieser Bedingungen erfüllt. Eine wichtige Voraussetzung für die Analyse ist die *ceteris paribus* Anforderung. Um den Einfluss der kulturellen Faktoren zu ermitteln, müssen die Merkmale und Inhalte im verlagerten Produktionsprozess möglichst gleich sein. Notwendig sind gleiche Materialien, gleiche Maschinen, gleiche Produkte, gleiche Prozesse, gleiche Verfahren und Technologie, gleiche Arbeitsorganisation, gleiche Qualitätsstandards, gleiche Endkunden und gleiche Handbücher. Hierbei ergeben sich dann die Mitarbeiter als der einzige unterscheidende Faktor. Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sind anfangs nicht vergleichbar mit dem Niveau der Mitarbeiter im Ausgangsland. Durch intensive Schulungen nähern sich die fachlichen Fähigkeiten jedoch dem Niveau im Ausgangsland. Das wird durch die Qualitätskontrolle sichergestellt. Somit verbleiben nach einer Einarbeitungszeit vor allem die internen Einstellungen und damit kulturelle Faktoren als Variable zur Erklärung der Entwicklung der Arbeitsproduktivität.

Weitere Variablen, welche die Arbeitsproduktivität noch beeinflussen können, sind:

- Motivation, die das Wollen meint,
- Situative Gegebenheiten, das Ermöglichen der Handlung, und
- Soziale Umfeld, was das extrinsische Sollen und Dürfen bestimmt. Das Umfeld reagiert entweder mit Zustimmung oder Sanktionen.

Um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewähren, wurde versucht, diese durch eine homogene Fallauswahl so gut als möglich zu isolieren. Es bildet den Rahmen für die Analyse der Wirkung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität oder Mitarbeiterproduktivität unter Beachtung kultureller Gegebenheiten sowohl in der Vorstudie als auch in der Expertenbefragung.

Die abhängige Variable „Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität“ zeigt die Steigerung Arbeitsproduktivität als Kennzahl auf. Da sich die Veränderungen und der Erfolg der Produktivitätssteigerung oder Produktivitätsminderung nicht eindeutig und nicht unmittelbar ermitteln lassen, wurden Indikatoren definiert, welche dieses Maß für diese Untersuchung adäquat abbilden.

- Indikatoren für die Verbesserung der Arbeitsproduktivität sind daher folgende Variable:
- Geringere Durchlaufzeiten
- Weniger Fehler und Mängel
- Weniger Nacharbeit und Reklamationen
- Kürzere Wege zwischen den Stellen in der Produktion

Die Wertung dieser Indikatoren und damit die Beurteilung der Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität können von den Experten aufgrund Ihrer praktischen Erfahrung, ausreichend beziffert werden. Eine klar definierte und abgegrenzte Analyse der Maßnahmen im Rahmen einer weiteren Untersuchung würde zu einer größeren Nachvollziehbarkeit führen.

Die für diese Arbeit benötigte Einschätzungen des Erfolges der Maßnahmen wird durch eine Einschätzung der Experten erreicht, welche über das dazu benötigte Hintergrundwissen verfügen. Aus diesem Grunde wurden Experten ausgewählt, welche einen direkten oder indirekten Zugang zu diesen Daten verfügen.

4.4 Variable: Kultur

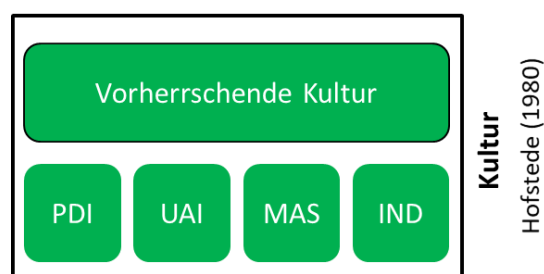


Abbildung 20: Variable: Kulturdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung, Kulturdimensionen aus Hofstede, 1980

Die kulturellen Faktoren sind Gegebenheiten, welche ebenfalls unabhängig sind. Allerdings lassen sie sich nicht variieren, weshalb sie als Rahmenbedingungen und Restriktionen

einbezogen werden. Die Ausprägungen der jeweiligen kulturellen Dimensionen im Ausgangsland und dem Zielland werden mit dem Hofstede-Modell zu Kultur, Landeskultur und Kulturdimensionen ermittelt. Die Ausprägungen der Kulturdimensionen sind wichtige Indikatoren für die Bewertung der Auswirkungen der Maßnahmen.

4.4.1 Vorherrschende Kultur

Das Ergebnis der Studie von Hofstede war ein kohärentes theoretisches Modell und ein prägnanter Satz quantitativer Indizes, die kulturelle Werte in mehreren Dimensionen beschreiben und einordnen.³⁰³ Im Gegensatz zu den verbreiteten Konstrukten zur Messung von kulturellen Distanzen in der internationalen Geschäfts- und Managementforschung sind die zugrundeliegenden Kulturdimensionen von Hofstede weit verbreitet und auch anerkannt. Shenkar (2001) stellte fest: „few constructs have gained broader acceptance in the international business literature than cultural distance“.³⁰⁴ Es wurde festgestellt, dass nur sehr wenige Modelle, in der Regel solche aus der Nichtmanagementliteratur, keine Links zu Hofstedes Arbeit enthalten.³⁰⁵

Die vier Kulturdimensionen, welche in dieser Arbeit verwendet werden, sind von Hofstedes ursprünglichem Ansatz von 1980 als Basis genommen worden. Die zwei neu dazu gekommenen Dimensionen erwiesen sich hauptsächlich für das Verständnis asiatischer Volkswirtschaften als wichtig,³⁰⁶ weshalb sie für die vorliegende Studie nicht genutzt werden. Auch im Ansatz von Kaasa et al. (2016) wurden sie nicht berücksichtigt. Das Modell sollte so präzise wie möglich sein, und so komplex wie nötig, ohne aber zu stark zu abstrahieren. Ein zu komplexes Modell mit beispielsweise zu vielen Kulturdimensionen führt zwar zu einer reichhaltigeren Beschreibung des untersuchten Phänomens. Der zusätzliche Nutzen für die Beschreibung der Wirklichkeit nimmt dabei aber eher ab.³⁰⁷ Deshalb schlägt Tarras et al. (2009) auch vor, dass man bei der Anzahl und deren Anwendung von Kulturdimensionen ein Gleichgewicht zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit halten sollte. Hofstedes Satz von vier Dimensionen wurde in den letzten drei Jahrzehnten sowohl in der theoretischen als auch in der empirischen Literatur in großem Umfang verwendet und lässt sich daher einfach aus der

³⁰³ Vgl. Taras et al. 2009, S.358

³⁰⁴ Vgl. Shenkar, 2001, S.519

³⁰⁵ Vgl. Taras et al., 2009, S.360

³⁰⁶ Vgl. Camina, 2000, S.121

³⁰⁷ Vgl. Taras et al., 2009, S.362

Literatur übernehmen.³⁰⁸ Die Studie von Arrak et al. (2020), welche den Einfluss der Kultur auf das unternehmerische Verhalten von Einzelpersonen untersucht, als auch die Studien von Kaasa (2018) und Kaasa (2019) verwenden die vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980/2011) als Kulturmodell. Literaturrezensionen und aktuelle empirische Studien zeigen, dass die nationale Kultur eine der Determinanten des Unternehmertums auf Makroebene ist. Studien stützen sich dabei meist auf Hofstedes Konzeptualisierung der Kultur, wenn die Analyse auf Landesebene erfolgt, obwohl die ausschließliche Nutzung von Hofstedes Dimensionen nicht die komplette Kultur abbilden kann.³⁰⁹

Die vorliegende Dissertation baut ebenfalls auf das Kulturmodell der vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980), wobei als Kulturmaß die entwickelten Werte von Kaasa et al. (2016), statt der ursprünglichen Kulturwerte von Hofstede (1980), verwendet werden. Aktuelle Studien bauen ebenfalls auf die vier Kulturdimensionen und die für diese Dissertation relevanten regionalen Kulturwerte. Durch die entstandenen Erkenntnisse dieser Dissertation führen die empirisch erlangten Erkenntnisse dieser Studien weiter. Deshalb kann die Kombination der vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) mit den neu erarbeiteten Kulturwerten von Kaasa et al. (2016) ein geeigneter Ansatz zur Beschreibung der vorherrschenden Kultur angesehen und genutzt werden.

Die in dieser Dissertation verwendeten Kulturdimensionen sind somit:

- Kulturdimension Machtdistanz (PDI)
- Kulturdimension Individualismus/ Kollektivismus (IND)
- Kulturdimension Maskulinität/ Femininität (MAS)
- Vermeidung von Unsicherheit (UAI)

4.4.2 Kulturdimension: Machtdistanz / Power Distance Index (PDI)

In der jeweiligen kulturellen Disposition zeigt die Machtdistanz auf, inwieweit hierarchische Beziehungen von den Mitarbeitern als wesentlich angesehen werden. Sie zeigt außerdem, in welchem Umfang die ungleiche Machtverteilung innerhalb einer Organisation oder Institution akzeptiert wird.³¹⁰

³⁰⁸ Vgl. Kaasa, 2017, S.2f.

³⁰⁹ Vgl. Kara, 2014, S.67

³¹⁰ Vgl. Hofstede, 2011, S.9 ff.

Kleiner Leistungsabstand	Großer Leistungsabstand
Der Gebrauch von Macht sollte legitim sein und unterliegt den Kriterien von Gut und Böse	Macht ist eine Grundtatsache der Gesellschaft, die dem Guten oder Bösen vorausgeht: ihre Legitimität ist irrelevant
Eltern behandeln Kinder als Gleichberechtigte	Eltern lehren Kinder Gehorsam
Ältere Menschen werden weder respektiert noch gefürchtet	Ältere Menschen werden sowohl respektiert als auch gefürchtet
Schülerzentrierte Erziehung	Lehrerzentrierte Erziehung
Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen, welche aus Bequemlichkeit etabliert wird	Hierarchie bedeutet existenzielle Ungleichheit
Untergebene erwarten, dass sie konsultiert werden	Untergebene erwarten, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen
Pluralistische Regierungen basieren auf Mehrheitsentscheidungen und werden friedlich gewechselt	Autokratische Regierungen basieren auf Kooptation und werden durch Revolutionen verändert
Korruption selten; Skandale beenden politische Karrieren	Korruption häufig; Skandale werden vertuscht
Einkommensverteilung in der Gesellschaft eher gleichmäßig	Einkommensverteilung in der Gesellschaft sehr ungleich
Religionen betonen die Gleichheit der Gläubigen	Religionen mit einer Hierarchie von Priestern

Abbildung 21: Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies

Quelle: Hofstede, 2011, S.9

In Kulturen, in denen die Punkteanzahl bei Machtdistanz hoch ausfällt, vermeiden es Mitarbeiter eher, ihren Vorgesetzten zu widersprechen als – vice versa – bei jenen die niedrigere Werte auf dieser Skala aufweisen. Kennzeichnend für die autoritären Strukturen, in denen hohe Machtdistanz herrscht, ist, dass Entscheidungsfindungsprozesse vertikal geschehen, von oben nach unten. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter weniger Mitspracherecht haben, wobei auf Führungspersonen zusätzlicher Druck herrscht. Diese autokratischen Strukturen können, vor allem bei besser ausgebildeten Mitarbeitern, zu Motivationsverlust und zusehenden Unsicherheiten führen.³¹¹

Das liegt auch daran, dass bei hoher Machtdistanz das Verhältnis zwischen Angestellten und Vorgesetzten als extrem ungleich betrachtet wird. Organisationen zentrieren daher die Machtstrukturen so weit wie möglich, um Mitarbeitern so wenig Einfluss wie möglich zu lassen. Das wiederum erfordert viele zwischengestellte Mitarbeiter, die genau kommunizieren, was zu tun ist und die Durchführung persönlich überwachen. Diese

³¹¹ Vgl. Hofstede, 2010, S.188

wahrgenommene Ungleichheit schlägt sich dann auch in strukturellen Faktoren nieder. Manager genießen sehr hohe Privilegien, während einfache Mitarbeiter schlecht ausgebildet sind. Außerdem kommen Anweisungen immer von der Führungsperson, nie bottom-up, und müssen möglichst dominant und autokratisch verpackt sein. Dies führt dazu, dass ein hohes Maß an Emotionen zwischen Angestellten und Vorgesetzten herrscht, welches auch zu Problemen im Betrieb führen kann. In Fällen mit niedriger Machtdistanz werden flache Hierarchien bevorzugt, Mitarbeiter sehen sich in verschiedenen Rollen, schon aus Effizienzgründen und die Kommunikation kann wechselseitig, bottom-up oder top-down erfolgen. Dies erfordert einerseits weniger Ressourcen für Supervisionspersonal. Andererseits sind solche Betriebe tendenziell flexibler. Daher können hohe Werte in der Dimension Machtdistanz als wenig förderlich für dynamische, produktive Betriebsstrukturen angesehen werden, besonders wenn Lerneffekte und Synergien erforderlich sind, welche auch davon abhängig sind, wie flexibel sich Mitarbeiter im Produktionsprozess verhalten können, beziehungsweise, wie wahrscheinlich sie Probleme oder Verbesserungen kommunizieren und annehmen können. Allerdings haben beide Dispositionen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen und müssen nur mit unterschiedlicher Führung und Unternehmensphilosophie betraut werden.

4.4.3 Kulturdimension: Vermeidung von Unsicherheiten / Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Durch die Dimension Vermeidung von Unsicherheit, lässt sich bestimmen, in welchem Umfang angespannte und vage Situationen toleriert oder vermieden werden. Hofstede spricht in diesem Zusammenhang auch von «was anders ist, ist gefährlich».³¹²

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Die dem Leben innewohnende Ungewissheit wird akzeptiert und jeder Tag wird so genommen, wie er kommt	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die bekämpft werden muss
Gelassenheit, weniger Stress, Selbstbeherrschung, geringe Ängstlichkeit	Höherer Stress, Emotionalität, Ängstlichkeit, Neurotizismus
Höhere Werte für subjektive Gesundheit und Wohlbefinden	Geringere Punktzahl bei subjektiver Gesundheit und Wohlbefinden
Toleranz gegenüber abweichenden Personen und Ideen: was anders ist, ist neugierig	Intoleranz gegenüber abweichenden Personen und Ideen: was anders ist, ist gefährlich

³¹² Vgl. Hofstede, 2010, S.188

Komfortabel mit Ambiguität und Chaos	Bedürfnis nach Klarheit und Struktur
Lehrer können sagen: "Ich weiß es nicht"	Lehrer sollen alle Antworten haben
Jobwechsel kein Problem	Bleiben im Job, auch wenn man ihn nicht mag
Abneigung gegen Regeln - geschrieben oder ungeschrieben	Emotionales Bedürfnis nach Regeln - auch wenn sie nicht befolgt werden
In der Politik fühlen sich die Bürger gegenüber Autoritäten kompetent und werden auch so gesehen	In der Politik fühlen sich die Bürger gegenüber Autoritäten als inkompetent und werden als solche gesehen
In Religion, Philosophie und Wissenschaft: Relativismus und Empirismus	In Religion, Philosophie und Wissenschaft: Glaube an letzte Wahrheiten und große Theorien

Abbildung 22: Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies

Quelle: Hofstede, 2011, S.10

Bei hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung werden von der Betriebsleitung abweichende Ideen und Meinungen negativ geahndet. Hohe Werte bei Unsicherheitsvermeidung bedeuten auch, dass Mitarbeiter mit diesen kulturellen Dispositionen großen Wert auf formale Regeln legen. Speziell jene Personen, die spezifisches Fachwissen einbringen, wie Experten und autoritär kommunizierende Personen, können sich hierbei profilieren. Personen aus Ländern wie Portugal, Griechenland oder den Balkanländern sind im Gegensatz zu beispielsweise Dänemark, Großbritannien oder Irland sehr auf Vermeidung von Unsicherheiten aus.³¹³

Allerdings ist der Umgang mit Unsicherheiten ein wesentlicher Teil des Arbeitslebens, speziell wenn durch neue Methoden oder Vorgehensweisen die Arbeitsproduktivität erhöht werden soll. Diese können natürlich auch Unsicherheiten hervorrufen, welche dann vom Mitarbeiter und in Kooperation mit den ausbildenden Personen verarbeitet werden müssen. Wenn diese Unsicherheit aber nicht kommuniziert werden kann, weil sie Scham oder Ungemach hervorruft, kann es sein, dass diese auf eine undurchsichtige Weise gelöst wird. Denn in dem Fall ist es zur Gänze den mitarbeitenden Personen überlassen, wie damit umgegangen wird, anstatt diese Problemstellung durch qualifizierte Beratung zu lösen. Weiterhin ist hoher Grad an Regulierungen kennzeichnend für Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl in stark strukturierten und normierten Umgebungen. Allerdings kann das dazu führen, dass die Mitarbeiter die Regeln auf eine rituelle, inkonsistente oder sogar dysfunktionale Weise befolgen. Außerdem können auch ineffiziente oder schlechte Regeln das Bedürfnis nach Regulierungen befriedigen, dabei aber eher kontraproduktiv für

³¹³ Vgl. Hofstede, 2011, S.10

das Arbeitsklima sein. Wie die Studie von Kaasa (2018) gezeigt hat, kann der Einfluss von Sozialkapital in Form von Verringerung der Unsicherheiten und Transaktionskosten als einer der wichtigsten Faktoren bezeichnet werden.³¹⁴

4.4.4 Kulturdimension: Männlichkeit / Masculinity-Femininity (MAS)

Die Dimension Männlichkeit reflektiert den Wert, inwieweit eine Kultur von männlichen Werten wie Wettbewerbs- und Leistungsorientierung geprägt ist. Diese Art von Verhalten und Werten ist in hohem Maße kulturell geprägt. Unter Umständen kann es zu schwerwiegenden privaten und innerbetrieblichen Ungleichheiten führen, da das Verhalten der Durchsetzungsfähigkeit und Kompromisslosigkeit Konfliktpotential mit sich bringt. Auf der anderen Seite zeigen jene, welche Werte wie Bescheidenheit, Toleranz oder Solidarität an den Tag legen ein Verhalten, welches eher der Dimension des weiblichen zugeschrieben wird.³¹⁵

Weiblichkeit	Männlichkeit
Minimale emotionale und soziale Rollendifferenzierung zwischen den Geschlechtern	Maximale emotionale und soziale Regeldifferenzierung zwischen den Geschlechtern
Männer und Frauen sollten bescheiden und fürsorglich sein	Männer sollen und Frauen dürfen durchsetzungsfähig und ehrgeizig sein
Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf	Arbeit hat Vorrang vor Familie
Sympathie für die Schwachen	Bewunderung für die Starken
Sowohl Väter als auch Mütter gehen mit Fakten und Gefühlen um	Väter beschäftigen sich mit Fakten, Mütter mit Gefühlen
Sowohl Jungen als auch Mädchen dürfen weinen, aber keiner soll kämpfen	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollen sich wehren, Mädchen nicht kämpfen
Mütter entscheiden über die Anzahl der Kinder	Väter entscheiden über Familiengröße
Viele Frauen in gewählten politischen Positionen	Wenige Frauen in gewählten politischen Positionen
Religion stellt die Mitmenschen in den Mittelpunkt	Religionen konzentrieren sich auf Gott oder Götter
Nüchterne Einstellung zur Sexualität; Sex ist eine Art der Beziehung	Moralistische Einstellungen zur Sexualität; Sex ist eine Form der Leistung

Abbildung 23: Ten Differences Feminine and Masculine Societies

Quelle: Hofstede, 2011, S.12

Ältere amerikanische Studien über Leadership zeigen zwei Dimensionen dieser Eigenschaft auf: initiiierend oder überlegend. Beide Dimensionen des Verhaltens sind notwendig in einem

³¹⁴ Vgl. Kaasa, 2018, S.314

³¹⁵ Vgl. Hofstede, 2010, S.138

Unternehmen, allerdings muss eine Balance bestehen.³¹⁶ Die Maskulinität beziehungsweise Femininität ist vor allem dann zentral, wenn es um Konflikte im Betrieb geht. In männlich dominierten Kulturen gibt es die Meinung, dass Konflikte durch einen guten Kampf geregelt werden können. In femininen Kulturen gibt es hingegen eine Präferenz zur Lösung durch Diskussion und Verhandlung. Es ist allerdings immer notwendig, wenn es um Streitschlichtung in Betrieben geht, sich einig zu sein, uneinig zu sein. In maskulinen Kulturen können solche Streitigkeiten allerdings auch schnell ausarten und für Personen mit eher femininer Prägung ein großes Problem darstellen. Umgekehrt ist es schwierig, Führungspersonen mit jeweils entgegengesetzten Maskulinitäts-, beziehungsweise Femininitäts-Werten zu installieren, die in einer Umgebung arbeiten sollen, welche durch eine andere Kultur geprägt ist. Dies ist fast immer mit Problemen in den Bereichen der Streitschlichtung und Belohnung, als auch in kleineren Teilbereichen verbunden. Zusätzlich kann beobachtet werden, dass in maskulin geprägten Kulturen, Belohnungen nach Leistung vergeben werden, wohingegen sie in femininen Kulturen nach Bedarf und gleichmäßig vergeben werden. Den niedrigsten Wert in der Dimension Maskulinität, welche für Durchsetzungsvermögen und Besitzstreben und damit kompromisserschwerende Faktoren stehen, weisen jene Beschäftigten auf, die in nordischen Ländern wie Norwegen und Schweden kulturell geprägt wurden. Im Gegensatz dazu konnten bei Beschäftigten aus den Kulturkreisen der Regionen Ungarn, der Schweiz, Italien, Polen oder Österreich hohe Werte bei der Dimension Maskulinität nachgewiesen werden.³¹⁷

4.4.5 Kulturdimension: Individualismus-Kollektivismus / Individualism (IND):

Die Dimension zeigt auf, ob die Interessen einer Gruppe oder eines Einzelnen wichtiger sind. Sie kann auch als Stärke der sozialen Kräfte charakterisiert werden. Individualistische Kulturen sind nach Hofstede durch schwache Beziehungen zwischen den Individuen gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu sind die Menschen in kollektivistischen Gesellschaften durch starke zusammenhaltende Gruppen verbunden.³¹⁸

Individualismus	Kollektivismus
Jeder soll sich nur um sich selbst und seine unmittelbare Familie kümmern	Menschen werden in Großfamilien oder Clans hineingeboren, die sie im Gegenzug für Loyalität beschützen
"Ich" - Bewusstsein	"Wir" - Gewissenhaftigkeit

³¹⁶ Vgl. Hofstede, 2010, S.167

³¹⁷ Vgl. Rothlauf, 2012, S.49

³¹⁸ Vgl. Hofstede, 2010, S.90 ff.

Recht auf Privatsphäre	Betonung der Zugehörigkeit
Die eigene Meinung zu sagen ist gesund	Harmonie sollte immer aufrechterhalten werden
Andere werden als Individuen eingestuft	Andere werden als In-Group oder Out-Group klassifiziert
Persönliche Meinung wird erwartet: eine Person eine Stimme	Meinungen und Abstimmungen werden von der In-Group vorgegeben
Übertretung von Normen führt zu Schuldgefühlen	Normübertretungen führen zu Schamgefühlen
Sprachen, in denen das Wort "Ich" unverzichtbar ist	Sprachen, in denen das Wort "Ich" vermieden wird
Zweck der Bildung ist zu lernen, wie man lernt	Zweck der Erziehung ist das Erlernen des Tuns
Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung	Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe

Abbildung 24: Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies

Quelle: Hofstede, 2011, S.11

Personen aus dem Kulturkreis westlicher Industrieländer haben nach Hofstede tendenziell einen höheren Individualismus-Wert, als jene aus einem Kulturkreis der Süd-Osteuropäischen Region. Hierzu zählen Personen aus Großbritannien, Dänemark, Irland, Frankreich, während jene Personen Länder wie Albanien, Griechenland, Kroatien eher kollektivistisch ausgerichtet sind. Grundsätzlich ist die Arbeitsmobilität in individualistisch geprägten Kulturen höher als in kollektivistischen. Das rührt daher, dass in kollektivistischen Kulturen die Kinder vorzugsweise den Beruf der Eltern ausüben, wobei jene in individualistischen Kulturen neue Wege gehen. Dies kann dazu führen, dass individualistisch geprägte Personen bessere Mitarbeiter sind, da sie verschiedene Erfahrungen sammeln können. Von individualistischen Personen wird weiters erwartet, dass sie ihre Arbeitseinstellung in ihrem eigenen Interesse gestalten. Dieses Interesse muss allerdings auch vom Arbeitgeber, mit den Zielen der Firma harmonisiert werden, um eine hohe Effektivität zu erzielen. In einer kollektivistischen Gesellschaft stellt ein Arbeitgeber niemals eine Person an, sondern eine Person, die sich über eine „in-group“ definiert. Dabei sind die arbeitenden Personen oft miteinander verwandt oder in einem engen Verhältnis. Dies führt dazu, dass sich die Arbeitskräfte untereinander unterstützen, da sie derselben Gruppe zugehörig sind. Allerdings wird der Arbeitgeber auch dieser Gruppe zugeordnet. Wenn also die Leistung eines Mitarbeiters schlecht ist, steht der Arbeitgeber unter Druck, die gesamte Gruppe gegen sich aufzubringen, falls er eine negative Sanktion setzt. Dies kann Einfluss auf Motivation, Ausbildung und Kooperation der Mitarbeiter haben. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in kollektivistischen Kulturen der persönliche Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter eine viel größere Rolle spielt als bei

individualistisch geprägten Kulturen. In der Studie von Kaasa et al. (2014), hat sich eine Tendenz abgebildet, dass institutionelles Vertrauen und Beteiligung für die Produktivität in Betrieben ausschlaggebend sind. Was Kulturdimensionen angeht, hat hoher Individualismus eher eine positive Auswirkung auf die Arbeitsproduktivität, wobei stark ausgeprägte Kulturdispositionen zu Männlichkeit und Machtdistanz eine negative Auswirkung darauf haben.³¹⁹

4.5 Variable: Messung der Kulturdistanzen

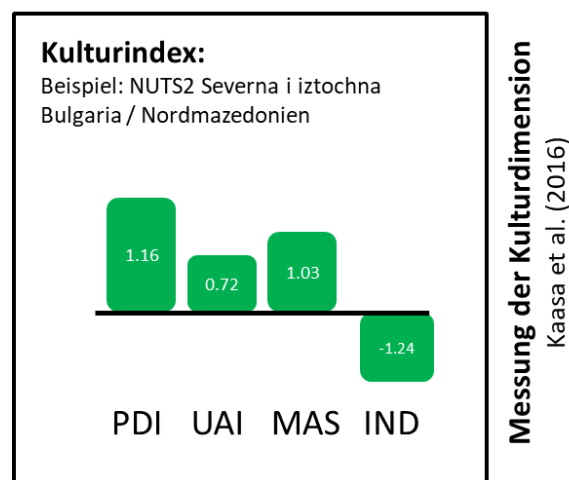


Abbildung 25: Variable: Messung der Kulturdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014 (additional material, siehe Anhang 92)

Einer der wichtigsten Aspekte beim Vergleich von Kulturen ist die Gefahr, dass man die enorme Vielfalt, die in vielen Ländern zu finden ist, aus den Augen verliert.³²⁰ Durch die Untersuchung von Regionen und regionalen Unterschieden wird dieses Risiko begrenzt.³²¹

Es wurde Produktionswerke ausgewählt, welche eine hohe Übereinstimmung mit dem Produktionswerk der Vorstudie in Nordmazedonien aufweisen. Es handelt sich ebenfalls um Produktionen, welche aus der Schweiz verlagert wurden. Da für das Werk in Skopje keine Daten auf NUTS2 Ebene existieren, musste dies im Rahmen dieser Arbeit noch genauer untersucht und hergeleitet werden. Die vorherrschenden Ethnien in Nordmazedonien sind zu 64% slawische Mazedonier und zu 25% Albaner. Da im Produktionswerk in Nordmazedonien hauptsächlich slawische Mazedonier angestellt waren, werden die Kulturwerte von der sehr

³¹⁹ Vgl. Kaasa et al., 2014, S.825ff.

³²⁰ Vgl. Smith & Bond, 1998, S.41

³²¹ Vgl. Beugelsdijk & van Schaik, 2005, S.306

naheliegenden und ethnisch zusammengehörigen Region Yugozapadna in Bulgarien verwendet.

Aufbauend auf dem Modell von Kaasa (2016) zur Messung der Kulturdifferenzen werden diese vier Dimensionen von Hofstede einbezogen:

- Kulturdimension Machtdistanz
- Kulturdimension Individualismus/ Kollektivismus
- Kulturdimension Maskulinität/ Femininität
- Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung

Wie bereits im Kapitel 3.3.4 „Erkenntnisse über Studien zu Kulturdimensionen und deren Messung Forschungsstand“ dargestellt, werden für die Analyse die ESS/EVS basierten Daten von Kaasa, Vadi & Varblane (2016) sieben Regionen herangezogen. Diese sind:

- NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen
- NUTS2 Ceska Republika – Jihozapad
- NUTS2 Ceska Republika – Moravskoslezsko
- NUTS1 Thüringen
- NUTS2 Macroregiunea unu – Centru
- NUTS2 Slovenska Republika – Bratislavsky kraj
- NUTS2 Slovenska Republika – Zapadné Slovensko

Die Variablen des Faktors Kulturdimensionen sind ordinal skaliert und haben eine Spannweite zwischen [-2; +2]. Die regionale Ebene wurde aus zwei Gründen gewählt. Einerseits haben frühere Untersuchungen gezeigt, dass es innerhalb der einzelnen Länder, insbesondere in größeren Ländern, erhebliche Unterschiede im Niveau der Innovationsaktivitäten gibt. Andererseits sollen zuverlässige Ergebnisse gewonnen werden. Daher ist eine größere Stichprobe als die Zahl der europäischen Länder erforderlich. Am wichtigsten ist jedoch die Tatsache, dass beim Vergleich der nationalen Kulturen die enorme Vielfalt nicht aus den Augen verloren wird. Durch die Untersuchung von Regionen und regionalen Unterschieden wird dieses Risiko begrenzt.³²²

³²² Vgl. Kaasa et al., 2014, S.844

4.6 Variable: Kulturelle Barrieren der Maßnahmen

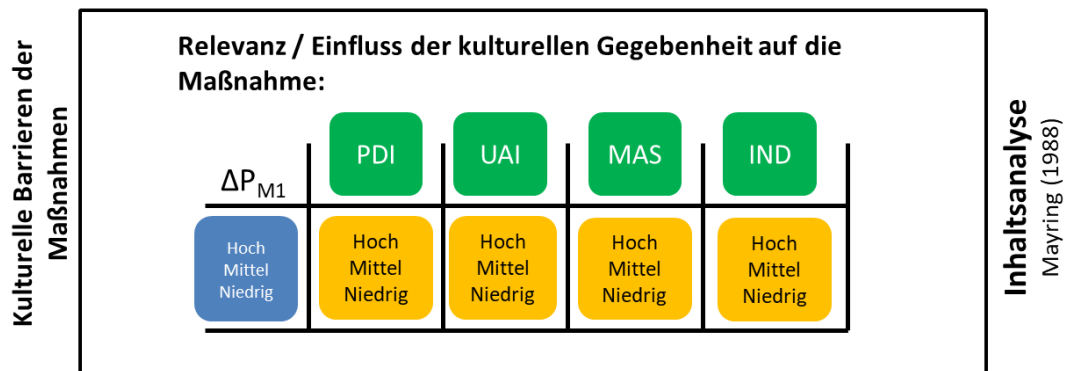


Abbildung 26: Relevanz / Einfluss der kulturellen Gegebenheit auf die Maßnahme

Quelle: Eigene Darstellung

Der Einfluss der Kultur in seiner negativen Ausprägung wird in dieser Arbeit als Faktor angesehen, der den Prozess stört, behindert oder verändert. Dieser negative Faktor wird in dieser Studie als **kulturelle Barriere** bezeichnet. Um die kulturellen Barrieren in der Auswertung der Interviews besser zu identifizieren, werden die einzelnen Barrieren pro Kulturdimension vorgestellt. Anhand dieser, aus der Literatur abgeleiteten Einflüsse, wird die semantische Analyse der Interviews durchgeführt.

4.6.1 Barriere: Machtdistanz / Power Distance Index (PDI)

In dieser Kulturdimension ist die Dependenz auf eine Führungsperson ein Faktor, der für die Produktivität abträglich sein kann. Laut Hofstede ist die Selbstständigkeit der Mitarbeiter und die Fähigkeit, Anweisungen, auch von hierarchisch niedrigeren gestellten Persönlichkeiten zu befolgen wichtig, um Kooperation zu gewährleisten und die kommunikativen Strukturen im Unternehmen zu diversifizieren. Bei hohen Werten der Machtdistanz weisen Individuen starke Resilienz gegen Anweisungen, Anregungen und Vorschlägen auf, wenn diese nicht von einer Position der hohen Autorität erfolgen. Die Flexibilität und Selbstständigkeit sind in diesem Fall also niedrig, was ein Hindernis darstellt, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität anzunehmen. Außerdem ist die stark ausgeprägte Hierarchie ein Nährboden für strukturelle Ungleichheit, die auf lange Sicht zu Unzufriedenheit und weiteren Problemen wie Korruption führen kann.³²³

³²³ Vgl. Hofstede, 2011, S.9

Interpretation

Die Höhe der Barriere ergibt sich einerseits aus dem Kontext der Maßnahme und andererseits aus der Einstellung der Beschäftigten. Wenn beispielsweise Aufgaben abgelehnt, stark angezweifelt oder absichtlich nicht durchgeführt werden, ist dies ein Anzeichen für eine hohe Barriere. Außerdem wurden Maßnahmen oft erfolgreich durchgeführt, wenn die Dauer der Maßnahme allerdings zu kurz war, wurden die neuen Methoden und Vorgehensweisen oft wieder verworfen, was auch auf eine hohe Barriere hinweisen kann. Besonders in Kombination mit hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung ergibt sich eine Konstellation die selbstständigen Arbeiten hemmt und damit eine Barriere darstellt.

4.6.2 Barriere: Vermeidung von Unsicherheiten / Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Die Adaption neuer Verfahren, Strukturen oder Positionen die notwendig ist, um Arbeitsproduktivität zu verbessern, erzeugt, vor allem bei weniger gut ausgebildeten Individuen, Reaktionen wie Stress und Unsicherheit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter dadurch auch verminderte, subjektiv empfundene Gesundheit und Wohlbefinden aufweisen können, was die Arbeitsproduktivität enorm beeinflusst. Außerdem haben Individuen mit hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung eine starke Intoleranz gegenüber abweichenden Prozessen und neuen Methoden, welche essentiell für Änderungen durch Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität sind. Um diese Faktoren in den Griff zu bekommen und potenziellen Schaden zu vermeiden, sind strukturierte begleitende Maßnahmen und Coachings anzuwenden.³²⁴

Interpretation

In den Fällen, in welchen hohe Unsicherheit festgestellt wird, führt dies meist zu starren Prozessen und erschwert die Durchführung von neuen Maßnahmen und Methoden. Auch in Kombination mit hohen Werten der Machtdistanz, ergibt sich eine Konstellation die selbstständigen Arbeiten hemmt und damit eine Barriere darstellt. Besonders, wenn Mitarbeiter vom tochterbetrieb in den Mutterbetrieb entsendet werden, ist diese Dimension nicht gravieren. Allerdings kann die Unsicherheitsvermeidung besonders beim Instruieren und

³²⁴ Vgl. Hofstede, 2011, S.10

Durchführen von praktischen Methoden ein Hindernis sein, da die Mitarbeiter schnell verunsichert werden und die Methoden ablehnen oder nicht durchführen können/wollen.

4.6.3 Barriere: Männlichkeit / Masculinity-Femininity (MAS)

Hierbei sind besonders Aggressivität, Ehrgeiz und Durchsetzungsfähigkeit Faktoren, welche Barrieren für die Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung darstellen können. Diese können dazu führen, dass Mitarbeiter offen widerständig gegenüber Maßnahmen sind, diese kritisieren oder rebellieren und dadurch den Prozess der Umsetzung der Maßnahmen erschweren oder blockieren. Besonders in Verbindung mit hohen Werten der Kollektivität (beziehungsweise niedrigen Werten des Individualismus), ergibt es sich, dass sich Mitarbeiter durch starke in-group Verbindungen untereinander solidarisieren und so Maßnahmen blockieren können. Hierbei ist darauf zu achten, Konflikte im Vorfeld zu vermeiden und beim Austragen dieser Konflikte bereits Problemlösungsansätze und Mediationen parat zu haben.

Bei hohen Werten der Maskulinität ist es außerdem essentiell, als Führungspersönlichkeit oder Verantwortlicher bei der Umsetzung der Maßnahmen nicht zu viele feminine Verhaltensweisen aufzuweisen, welche bei maskulin geprägten Personen als Schwäche ausgelegt werden können.³²⁵

Interpretation

Offene, un-konstruktivistische Kritik, Streits oder andere Formen der aggressiven Verhaltensweisen deuten auf hohe Werte der Maskulinität hin, welche sich als Barriere für Maßnahmen erweisen können. Besonders wenn Vorgesetzte nicht unmittelbar anwesend sind oder geringes Ansehen aufweisen, kann diese Barriere Hinderlich für das Durchführen der Maßnahme sein. Bei Entsendungen und anderen Lernprozessen in dynamisches Umfeld, eignen sich eher Personen mit femininerer kultureller Prägung, welche eine geringere Barriere darstellt, oder auch förderlich für die Maßnahme sein kann.

4.6.4 Barriere: Individualismus-Kollektivismus / Individualism (IND)

Bei dieser Kulturdimension sind die Faktoren der Normübertragung und der homogenen Meinungsbildung in in-groups Barrieren bei der Implementierung neuer Strategien der

³²⁵ Vgl. Hofstede, 2011, S.12

Arbeitsproduktivität. Diese Normen können sich in Gruppen derart formen, dass erstens neue Maßnahmen unterminiert werden und diese Normen auch schwer von Außenstehenden beeinflusst werden können. Daher ist diese Dimension vor allem relevant, wenn Personen mit anderen kulturellen Prägungen die Maßnahmen steuern beziehungsweise koordinieren. Diesen fällt es schwerer, in-group Normen oder Einstellungen gegenüber der Maßnahme zu beeinflussen als kulturnahe Personen. Bei Individuen mit niedrigen Werten des Individualismus gilt, die Beziehung hat Vorrang vor der Aufgabe. Daher kann eine schlechte Beziehung der agierenden Personen hier eine starke Barriere darstellen.³²⁶

Interpretation

Bei stark kollektivistisch orientierten Kulturen gibt es große in-group vs. out-group Differenzen. Wenn die Instruierende Person, welche die Maßnahme durchführt, keinen Zugang zu Schlüsselpersonen aus der in-group findet, oder über Umwege mit dieser kommuniziert, dann können die Maßnahmen scheitern, was auf eine hohe Barriere hinweisen würde. Vice versa, können niedrige Werte des Individualismus auch als Vorteil genutzt werden, wenn die Norm in der in-group nachhaltig beeinflusst werden kann, wodurch sich diese stabilisiert. Außerdem kann eine gute Beziehung zur in-group eine gute Vertrauens- und Kommunikationsbasis darstellen.

4.6.5 Bewertung der identifizierten Barriere

Folgende Kriterien werden verwendet, um die Höhe der kulturellen Barriere zu bestimmen.

Hoch

Die von der gegebenen Kultur erzeugten Barriere bei der durchgeführten Maßnahme, hat einen großen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme. Ohne adäquate Berücksichtigung der kulturellen Barriere wird die Maßnahme höchstwahrscheinlich scheitern. Es wird von den Probanden explizit erwähnt, dass ein spezifisches Merkmal, Verhalten oder Eigenschaft, welche nach Hofstede eine der Kulturdimensionen zugeordnet werden kann, eine Rolle bei der Maßnahme gespielt hat und diese Erschwert hat, oder das Umsetzen deshalb nicht erfolgreich war.

³²⁶ Vgl. Hofstede, 2011, S.11

Mittel

Die von der gegebenen Kultur erzeugte Barriere bei der durchgeführten Maßnahme hat einen mittleren Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme. Wird die identifizierte Barriere nicht mit entsprechenden Maßnahmen berücksichtigt, wird sich der Erfolg dennoch einstellen. Dies kann aber zu größeren Verzögerungen und wesentlichen Produktivitätsunterschieden führen. Dabei können sich gewisse Maßnahme über mehrmaliges Durchführen trotzdem effektiv anwenden lassen. Es ist jedoch notwendig diese immer wieder zu aktualisieren oder regelmäßig zu überwachen. Dies ist der Fall, wenn kulturelle Eigenschaften zwar explizit erwähnt werden, diese aber im Kontext der Maßnahme eine untergeordnete Rolle spielen oder für diese weniger relevant sind.

Niedrig

Die von der gegebenen Kultur erzeugte Barriere bei der durchgeführten Maßnahme hat einen niedrigen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme. Dabei wird die durchgeführte Maßnahme von der erzeugten kulturellen Barriere nicht oder nur wenig beeinflusst. Es kann praktisch kein Unterschied festgestellt werden, ob die kulturelle Barriere während der Durchführung der Maßnahme berücksichtigt wurde oder nicht. Dies ist daran zu erkennen, dass keine der von Hofstede definierten Eigenschaften, Verhalten oder Normen von den Probanden erwähnt beziehungsweise interpretiert wurde. In diesem Fall kann die kulturelle Dimension sogar positiv auf die Durchführung wirken, wie zum Beispiel hohe feminine Prägung bei gleichzeitig hohem Kollektivismus der Entsendung von Mitarbeitern in den Mutterbetrieb.

4.7 Forschungsfrage und Forschungsziel

Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet:

Welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter in ausländischen Produktionsstätten weisen eine Eignung, unter Berücksichtigung von kulturellen Barrieren, auf?

Aus der Sicht von Entscheidern in Unternehmen stellt sich die Frage, welche Maßnahmen geeignet sind, die kulturellen Faktoren bei Programmen und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität adäquat zu berücksichtigen. Weiteres stellt sich die Frage, welche Einflüsse am wichtigsten und zu berücksichtigen sind, beziehungsweise, warum gewisse Vorgehensweise nicht zielführend sind. Auch bei der Planbarkeit spielen diese Überlegungen

eine wesentliche Rolle, da die Dauer der Effekte der ausgewählten Maßnahmen stark variiert. Diesbezüglich müssen die Maßnahmen nicht nur respektive der kulturellen Einstellungen, sondern auch mit Bezug zur Steigerung der Arbeitsproduktivität gemessen werden. Weiters ist der Erfolg von Maßnahmen genauer zu evaluieren, was möglich ist, da diese Maßnahmen in verschiedenen Betrieben verglichen werden können.

4.8 Detailfragen

Detailfragen, welche bei der Auswertung der Vorstudie und den Experteninterviews zu beantworten sind:

Vorstellung der Massnahmen:

- Welche Maßnahmen wurden ergriffen?
- Wie erprobt waren die Maßnahmen?
- Welche theoretische Grundlage hatten die Maßnahmen?
- Welche Inhalte / Aktivitäten hatte die Maßnahmen?
- Welche Kulturdimensionen werden mit den Maßnahmen besonders angesprochen?
- Welche Erfahrungen wurden mit diesen Maßnahmen bereits gemacht?
- Welches Ziel verfolgte die Maßnahmen?
- Welche Erfahrung hatten die Personen, welche die Maßnahme umgesetzt haben?

Ergebnisse der Interviews und Analyse des Einflusses der kulturellen Faktoren auf die Wirksamkeit der Massnahmen

- Welche Wirkung hat die Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität?
- Welche Wirkung hatte die Maßnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter?
- Welche Relevanz / Einfluss hat die gegebene Kulturdimension PDI auf die Wirkung der Maßnahme?
- Welche Relevanz / Einfluss hat die gegebene Kulturdimension UAI auf die Wirkung der Maßnahme?
- Welche Relevanz / Einfluss hat die gegebene Kulturdimension MAS auf die Wirkung der Maßnahme?
- Welche Relevanz / Einfluss hat die gegebene Kulturdimension IND auf die Wirkung der Maßnahme?

- Welche kulturellen Faktoren in der ausländischen Produktionsstätte hatten einen eher positiven Einfluss auf die Wirksamkeit der Maßnahmen?
- Welche kulturellen Faktoren in der ausländischen Produktionsstätte hatten einen eher negativen Einfluss auf die Wirksamkeit der Maßnahmen?
- Welche Wirkungsketten lassen sich dabei erkennen?

Kulturellen Barrieren der Massnahmen

- Wann spricht man von einer kulturellen Barriere?
- Welche kulturellen Barrieren wurden identifiziert?
- Welche Kulturdimensionen haben besonders relevante kulturellen Barrieren?
- Wie stark sind die kulturellen Barrieren der Maßnahme?

Eignung der Massnahme die kulturelle Barriere zu überwinden

- Welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um die identifizierten kulturellen Barrieren zu mindern?
- Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, kulturelle Barrieren bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität zu überwinden und aus welchen Gründen?
- Welche Maßnahmen sind weniger geeignet, kulturelle Barrieren bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität zu überwinden und aus welchen Gründen?

5 Forschungsdesign

5.1 Ziel der Analyse

Die Erkenntnisse des Einflusses der Kultur auf die Produktivität wurden im Forschungsstand aufgezeigt. Im Mittelpunkt der Arbeit steht, den Einfluss der dominanten Kultur der mitarbeitenden Personen auf die Maßnahmen der Produktivitätssteigerung zu erkennen. Dies dient dazu herauszufinden, welche Maßnahmen der Kulturintegration beziehungsweise welche Maßnahmen der Produktivitätssteigerung geeignet sind, wenn eine gewisse kulturelle Dimension stärker ausgeprägt ist als eine Andere. Um dies zu erreichen, werden die Kulturdimensionen nach Hofstede (2011) als Analyse- und Kategorisierungseinheit angewandt, um die Kulturdispositionen in Kategorien zusammenzufassen. Der durch die Forschung von Kaasa et al. (2014) erhobene Kulturindex dient hierbei als Basis für die Kategorisierung der Kulturdimensionen verschiedener mitarbeitender Personen. Außerdem werden die Produktivitätssteigerungsmaßnahmen evaluiert und in Zusammenhang mit dem Kulturindex gesetzt. Dadurch soll klar werden, welche Maßnahmen der Produktivitätssteigerung unter Berücksichtigung der dominanten Kultur, eher Erfolg versprechend sind als andere. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Produktivitätsverbesserung in Produktionsstätten existentiell für jeden Betrieb ist und das Initiieren der Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität damit ein wichtiger Teil in jedem langfristigen Standortentwicklungsprozess ist. Da man die Kultur auf Unternehmensebene wie auch in besonderem Ausmaß auf Gesellschaftsebene nicht kurzfristig ändern kann, ist es ratsam, Maßnahmen anzuwenden, welche die kulturellen Gegebenheiten berücksichtigen. Die Beurteilung, welche Maßnahmen eher geeignet sind als andere, wird meistens aus früheren Erfahrungen oder rein aus einer Annahme, beziehungsweise auf Grundlage von Empfehlungen getroffen. Es werden aber auch Maßnahmen durchgeführt, welche nicht erfolgreich sind oder nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen. Diese Maßnahmen verursachen in der Vorbereitung und bei der Durchführung hohe Kosten und einen hohen Zeitaufwand. Dieses trial and error Vorgehen kann sich dann schnell in schmerzhaften Verlusten von Kapital, Kunden und Qualität niederschlagen. Diese Dissertation untersucht, welche Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung bei unterschiedlichen kulturellen Dispositionen erfolgreich waren und worin sich diese unterscheiden. Durch Experteninterviews wurden die Erkenntnisse über Zusammenhänge aus einer Fallanalyse

verallgemeinert, um dann detaillierte Lösungsansätze für verschiedene Business Cases zu erarbeiten.

Die Experteninterviews sollen das Modell und die damit einhergehenden Annahmen überprüfen, ergänzen, was den Erfolg der unterschiedlichen Maßnahmen bei jeweilig verschiedenen kulturellen Dispositionen betrifft. Es wird evaluiert, ob und in welcher Form die kulturellen Gegebenheiten einen Einfluss auf die Wirksamkeit der Maßnahmen haben. Die Evaluation durch die Interviews dient aber auch dazu, die Annahmen zu überprüfen, ob die im Modell angewandten Kulturdimensionen geeignet sind, die Zusammenhänge in Bezug auf die kulturelle Eignung von Maßnahmen zu erklären, oder ob diese nicht ausreichend sind. Aus den Auswertungen der Interviews soll sich außerdem die Antwort ergeben, ob allenfalls nur eine beziehungsweise wie viele Kulturdimensionen, genügend repräsentativ sind, um die Inferenz der kulturellen Einflüsse auf die Wirksamkeit der Maßnahme zu bestimmen. Das Modell zur Analyse der Korrelation zwischen Kulturdisposition und Wirksamkeit der Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung kann auf verschiedene Kulturen angewendet werden. Auch regionale Unterschiede zwischen den dominanten kulturellen Dispositionen können auf dieser Basis betrachtet werden. Dieses Modell mit den Ergebnissen der Studie bietet Entscheidungsträgern die Möglichkeit, die Zusammenhänge zwischen Kultur und der suggerierten Auswahl und Wirksamkeit von Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung zu erkennen. Diese grundsätzliche Erkenntnis ist praktisch orientiert und dient besonders dazu, als Handlungsempfehlung oder Wenn-Dann Schema, zukünftige Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität gezielt auf ihre kulturelle Eignung hin zu überprüfen.

5.2 Methodik

Um die komplexen, wechselseitigen Einflüsse von kulturellen Dispositionen auf die Arbeitsproduktivität und Maßnahmen zu deren Steigerung zu betrachten, wird in dieser Studie ein Methodenmix eingesetzt.

Einerseits wird auf eine qualitative Analyse von Sekundärdaten aus dem Bereich der Arbeits- und Kulturforschung gesetzt. Dazu wurde der Forschungsstand herangezogen und der im Kontext der Vorstudie interpretiert und auf das Unternehmen angewandt. Dazu wurde eine Hypothese zwischen dem Zusammenhang von kulturellen Dispositionen und der Arbeitsproduktivität respektive der Maßnahmen zur Steigerung generiert. Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene kulturelle Prägungen, unterschiedliche Einflüsse auf den

Erfolg von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung haben. Dies wird anhand der Studien von Kaasa et al. (2014) und Hofstede (2011), welche nahelegen, dass es unterschiedliche Produktivitätsniveaus gibt, je nach kultureller Disposition. Nun soll aber untersucht werden, welchen Einfluss diese Dispositionen auf die verschiedenen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität haben. Hierfür wurde ein quantitatives Modell erstellt, welches die Kategorisierung der verschiedenen kulturellen Dispositionen mit Bezug auf den Erfolg der Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung ermöglicht. Die Grundlage für dieses Modell bilden die Kulturdimensionen nach Hofstede (2011) und die Ergebnisse der empirischen Erhebung von Kaasa et al. (2014), welche Daten aus dem European Social Survey verwenden. Hierbei werden die Durchschnittswerte der kulturellen Dimensionen für die einzelnen Regionen mit deren dominanten kulturellen Dispositionen verwendet. Die Studien führen zur Erkenntnis, dass die vier Kultur Dimensionen nach Hofstede in einem signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsproduktivität stehen. Dabei zeigt sich aber, dass die einzelnen kulturellen Dispositionen sowohl förderliche als auch abträgliche Effekte haben können, je nach ihrer Höhe und dem Kontext. Dies zeigt, dass der Zusammenhang mit verschiedenen Maßnahmen und Strukturen wichtiger ist und die Höhe der kulturellen Dimensionen alleine noch nichts aussagt. Daher muss die Höhe der Kulturellen Barriere nicht direkt proportional zur kulturellen Dimension nach Hofstede verlaufen und unabhängig davon bewertet werden. Anschließend wird ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Barriere und dem Erfolg der Maßnahme aufgestellt werden. Dadurch soll gezeigt werden, dass unterschiedliche kulturelle Dispositionen variierende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität entweder begünstigen oder hemmen können. Dieser Zusammenhang wird durch die qualitative Analyse erforscht und soll das Schema, oder Modell, welches zuvor aufgestellt wurde, erweitern und ergänzen. Das Modell findet sich im Kapitel 4.1. In dieses Modell fließen auch die Ergebnisse der Vorstudie und der Experteninterviews ein. Diese sollen ermitteln, welche Maßnahmen zur Arbeitsproduktivität in den Betrieben angewendet wurden und wie erfolgreich diese waren. In einem nächsten Analyseschritt wird das Ergebnis der Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung mit den Durchschnittswerten der kulturellen Dimensionen verglichen. Mittels dieses induktiven Vorgehens kann eine Tendenz erkannt werden, welche kulturellen Dispositionen eher Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung begünstigen. Diese Tendenz dient dann im nächsten Schritt dazu, einen Kodierleitfaden und ein Auswertungsschema für die Auswertung und Kodierung der Interviews zu erstellen. Die Ergebnisse der Analyse der Experteninterviews werden

wiederum den Erkenntnissen der Vorstudie und den theoretischen Überlegungen der Modellbildung gegenübergestellt und dadurch angereichert. Letztlich wird das abschließende Fazit in Korrespondenz aller drei Forschungstreibenden teile gewonnen, welche sich wechselseitig, reflektieren, ergänzen und kritisieren sollen.

Empirische Forschungsprojekte mit sowohl qualitativen als auch quantitativen Aspekten in Wechselwirkung zeigen, dass Methodentriangulation in verschiedenen Fällen günstig ist, um interdependente Phänomene wie die der kulturellen Einflüsse zu analysieren. Das ist für den vorliegenden Fall besonders gut geeignet, da der Zusammenhang zwischen der kulturellen Prägung, und den unterschiedlichen Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität noch nicht ausreichend erklärt ist. Das generierte Modell kann erste Annahmen dazu liefern, jedoch muss es sowohl quantitativ als auch qualitativ bestätigt werden. In dieser Arbeit wird das Modell durch die Interviews und die semantische Analyse derer überprüft und optimiert. Argumente für die Methodentriangulation, also das wechselseitige prüfen, optimieren und interpretieren sind:

- Sie kann einerseits zu einer Validierung oder Validitätskritik von (quantitativen oder qualitativen) Daten und Methoden verwendet werden,
- in anderen Fällen aber auch zu unterschiedlichen Forschungsergebnissen führen, die sich wechselseitig ergänzen.³²⁷

Hierbei sollen die Ergebnisse der Vorstudie und die der Experteninterviews, wie auch der Modelloptimierung in der Art genutzt werden, dass sie einander wechselseitig ergänzen. Es werden also qualitative und quantitative Ansätze in dem Forschungsprojekt eingesetzt, denn die mit den beiden methodischen Ansätzen gewonnenen Forschungsergebnisse können sowohl

- konvergent sein, das heißt übereinstimmen (was Argumente zugunsten einer Validität der Daten und Methoden liefert).
- die Methodik abgeleitet aus der wissenschaftlichen Literatur divergieren, das heißt sich widersprechen (wodurch Validitätsprobleme entdeckt werden können), oder

³²⁷ Vgl. Kelle, 2008, S.49 ff.

- komplementär sein, das heißt sich wechselseitig ergänzen (so dass aus der Verbindung aus den Ergebnissen beider Methoden ein umfassenderes Bild des Forschungsgegenstandes entsteht).

Die Basis für die Experteninterviews, Leitfäden als auch für die Auswertung ist die Integration der Literatur in das Forschungsmodell und daraus folgt die weitere Generierung von Hypothesen. Mittels dieser neuen Hypothesen aber auch durch die Überprüfung von Zusammenhängen, welche in vorhergehenden Studien thematisiert wurden, die Forschungslücke in diesem Bereich weiter geschlossen werden – sowie neue Anknüpfungspunkte für weitere Forschung sollen gefunden werden. Hierbei werden im Forschungsfokus die Faktoren, bestehend aus den einzelnen Variablen, analysiert. Für die Generierung der Studie und die Ausrichtung des Forschungsfokus wurde außerdem die Vorstudie mit einem Unternehmen durchgeführt. In der Vorstudie handelt es sich um ein Schweizer Bauzulieferunternehmen mit einer ausländischen Produktionsstätte in Nordmazedonien. Durch die Auswertung der Vorstudie konnte das Forschungsmodell erstellt und die forschungsleitenden Fragen und Hypothesen, welche sich auch aus der Literaturrecherche ergaben, weiter spezifiziert werden. Die Betriebsstätte wird in dieser Vorstudie beschrieben und spezifische Daten, die der Landeskultur entsprechen, erhoben. Hierbei ist wichtig festzuhalten, dass der Autor spezifische Einblicke in Bilanzen und Arbeitsproduktivitätsdaten vorliegen hat, auf denen die Evaluierung der Produktivitätsmaßnahmen beruht. Die kulturelle Disposition wiederum wird aus Sekundärdatenanalyse und Literaturrecherche systematisiert und anschließend im Leitfaden des Experteninterviews abgefragt. Durch die Durchführung von Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung hat sich einerseits der Forschungsfokus ergeben. Andererseits konnte der Autor über mehrere Jahre die Maßnahmen vergleichen und evaluieren. Für diese Studie dienen diese Maßnahmen als Basis und werden durch Maßnahmen aus der aktuellen Forschungsliteratur ergänzt.

Diese Prozesse führen schließlich zu den Experteninterviews mit vergleichbaren Betrieben in verschiedenen Ländern in Osteuropa. Hierbei wurde ein Sample aus neun Unternehmen gewählt und der Feldzugang über die jeweiligen Produktionsleiter oder Manager ermöglicht. Bei den Experten handelt es sich um Personen, welche über eine große Erfahrung in Produktionsunternehmen und im langjährigem betreiben einer ausländischen Produktionsstätte verfügen. Über diese Experteninterviews mit den

Produktionsverantwortlichen sollen schließlich die Erkenntnisse über den Vergleich verschiedener kultureller Dispositionen und deren Einfluss auf Maßnahmen zur Arbeitsproduktivitätssteigerung erhoben werden. Die Ergebnisse dieser Expertenbefragung sind die Grundlage für die Generalisierung der Erkenntnisse aus der Vorstudie. Die Interviews werden dann mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet und analysiert.

5.3 Datenbasis

Die Interviewpartner der Vorstudie konnten aufgrund der Nähe des Autors direkt bestimmt werden. Dabei war die Auswahl auf die erste und zweite Führungsebene beschränkt. In den meisten Fällen waren das der General Manager und die Produktionsverantwortlichen. Die Interviewpartner der Experteninterviews wurden über das vorhandene Beziehungsnetz des Autors identifiziert. Bei der Auswahl von geeigneten Interviewpartnern wurden folgende Kriterien angewendet.

- Die Experten sollten wenn möglich mehrere ausländischen Produktionswerke betreut haben. Dadurch minimiert sich die Gefahr einer subjektiven Wahrnehmung und Beurteilung der Erfahrungen eines Einzelfalls. Je grösser der Erfahrungsschatz des Experten ist, desto grösser stellte sich eine Art objektiv Sichtweise auf die gemachten Erfahrungen in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Kultur und Arbeitsproduktivität ein.
- Die Experten sollten nicht aus dem untersuchten Kulturkreis des Produktionsbetriebes kommen. Damit wurde im Gegensatz zur Vorstudie der Blickwinkel von den direkt betroffenen Führungskräften auf die von der Mutterfirma eingesetzten Produktionsverantwortlichen gerichtet.

5.3.1 Interviews Vorstudie und Experteninterview

Es wurden zwei Gruppen von Interviewpartnern befragt. In der ersten Gruppe, welche die Vorstudie betrifft, wurden Mitarbeiter befragt, welche aus den zu untersuchenden Betrieben selbst kommen. Sie haben über die Jahre die angewendeten Maßnahmen aus der Perspektive der untersuchten Kultur beobachten und erleben können. Die Interviewpartner waren direkt involviert in die Umsetzung der Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Teilweise mussten sie diese sowohl umsetzen als auch kontrollieren. Es handelt sich dabei um langjährige Mitarbeiter, welche Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme beurteilen können. Der

Geschäftsinhaber und Autor hat ein enges Verhältnis zu diesen Führungskräften, was ihm ermöglichte, die Antworten in Bezug auf ihren tatsächlichen Erfolg zu beurteilen. Der Autor fungierte als Experte, welcher die Aussagen der Interviewpartner in der Vorstudie mit den tatsächlich messbaren Produktivitätssteigerungen vergleichen und beurteilen konnte.

Die zweite Gruppe besteht aus Experten, welche eine sog. „systeminterne Handlungsexpertise“³²⁸ besitzen. Sie haben sich das Wissen durch jahrelange Erfahrung erarbeitet. Sie haben die Maßnahmen als entsendete Mitarbeiter vom Mutterkonzern in den Produktionsbetrieben angewendet. Zwischen der Vorstudie und der Expertenbefragung bedeutet dies einerseits einen Wechsel in der Perspektive und andererseits einen Wechsel zwischen Empfänger und Sender der eingeleiteten Maßnahmen. Bei der Vorstudie konnten mehrere Personen eines Unternehmens interviewt werden. Dies führte zu einer besseren Vergleichbarkeit der subjektiven Meinung der Befragten. Diese Überprüfung durch den Autor, ob die wahrgenommenen Erfahrungen der Befragten auch die Realität widerspiegeln, ist bei der zweiten Gruppe weniger vorhanden. Trotzdem ist dies keine Einschränkung der Untersuchung, da die Experten die wahrgenommene Realität wiedergeben, welche in der Auswertung als tatsächliche Realität reflektiert werden kann.

Befragte	Position	Nationalität	Altersgruppe	Geschlecht
V1	General Manager	Nordmazedonien	40-50	weiblich
V2	Leiter Technik / Qualität	Nordmazedonien	50-60	männlich
V3	Produktionsleiter	Nordmazedonien	40-50	männlich
E1	Leiter Produktmanagement	Schweiz	40-50	männlich
E2	Leiter Division	Schweiz	40-50	männlich
E3	Head of Engineering	Niederlande	40-50	männlich
E4	Leiter Werke	Schweiz	50-60	männlich
E5	Chief Operating Officer	Deutschland	30-40	männlich
E6	Chief Operating Officer	Schweiz	40-50	männlich
E7	VP Mechanical Engineering	Österreich	50-60	männlich
E8	Engineering Consultant	Österreich	60+	männlich
E9	Geschäftsführer	Deutschland	60+	männlich
E10	Chief Operating Officer	Deutschland	50-60	männlich

Abbildung 27: Demographie der Befragten
Quelle: Eigene Darstellung

³²⁸ Vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.37

5.3.2 Produktionsbetrieb

Bei den untersuchten Produktionsbetrieben handelt es sich um ausländische Produktionsstätten, welche von der jeweiligen Mutterfirma als Captive Offshore Produktionsbetrieb betrieben wird. Die in dieser Dissertation ausgewählten Produktionsbetriebe wurden entweder neu aufgebaut oder als bestehender Produktionsbetrieb übernommen und in den Mutterkonzern integriert. Die Gründungen und die Übernahmen waren hierbei allerdings zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgt. Auch der Grad der kulturellen Integration der Mitarbeiter ist bei den untersuchten Produktionsbetrieben unterschiedlich. Ebenfalls befinden sich die identifizierten Unternehmungen in unterschiedlichen Märkten, Wettbewerbssituationen und Umwelten. Die Unternehmensgröße wurde nach der Europäischen Kommission für KMU kategorisiert, welche in Groß, Medium sized oder Micro unterteilt ist.

Company category	Staff headcount	Turnover	or	Balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Small	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Abbildung 28: Kategorisierung der Unternehmensgrößen

Quelle: Europäische Kommission (2009): Unternehmen – KMU – Definition. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en gelesen am 14.01.2021

Alle Unternehmungen, welche in den Interviews ausgewertet wurden, erfüllen die im Kapitel 4.2.1 aufgestellten Kriterien.

UN-Code	Branche	UN-Größe	Region	Befragter
U1	Bauzulieferer	Mittel	NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen	V1, V2, V3
U2	Elektroindustrie	Gross	NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen	E6
U3	Bauzulieferer	Gross	NUTS2 Slovenska Republika – Zapadné Slovensko	E1, E2, E3, E6
U4	Bauzulieferer	Gross	NUTS1 Thüringen	E1, E2, E5, E6
U5	Bauzulieferer	Gross	NUTS1 Thüringen	E4
U6	Schmuckindustrie	Gross	NUTS2 Hrvatska–Sredisnja i Sstocna(Panonska) Hrvatska	E7
U7	Maschinen und Apparatebau	Mittel	NUTS2 Macroregiunea unu – Centru	E8

U8	Automobilzulieferer	Gross	NUTS2 Ceska Republika – Moravskoslezsko	E10
U9	Maschinen und Apparatebau	Mittel	NUTS2 Ceska Republika – Jihozapad	E9

Abbildung 29: Demographie der Befragten
Quelle: Eigene Darstellung

5.3.3 Landeskultur und Regionalkultur

Die verwendeten Daten für die Messung der Kulturdimensionen werden in der folgenden Abbildung vorgestellt:

Land / Region	PDI	UAI	MAS	IND
Bulgaria / Nordmazedonien	N/A	N/A	N/A	N/A
NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen	1.16	0.72	1.03	-1.24
Czech Republic	0.10	-0.07	-0.24	0.06
NUTS2 Ceska Republika – Jihozapad	0.40	-0.04	-0.64	-0.20
NUTS2 Ceska Republika – Moravskoslezsko	0.17	0.00	0.22	0.54
Germany	-0.70	-0.48	-0.57	0.64
NUTS1 Thüringen	0.26	-0.37	-0.61	0.80
Romania	1.26	0.54	1.62	-0.52
NUTS2 Macroregiunea unu – Centru	1.30	0.50	1.12	-1.38
Slovakia	0.01	1.02	0.89	-0.41
NUTS2 Slovenska Republika – Bratislavsky kraj	-0.77	1.31	0.93	0.00
NUTS2 Slovenska Republika – Zapadné Slovensko	0.09	1.16	0.89	-0.84

Abbildung 30: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension
Quelle: Kaasa et al. (2014). S. 840ff.

Da zwar die Kulturdimensionen von Hofstede verwendet werden, aber nicht die Länderwerte von Hofstede, werden die Werte von Kaasa et al. (2014) ebenfalls auf Länderebene mit dargestellt. Der Wert auf Länderebene ist der Durchschnittswert der einzelnen Regionen. Dies soll dazu dienen, dass allenfalls ein Vergleich zu den Daten von Hofstede möglich ist. Es ist auch hilfreich bei der Einschätzung, wie sich die einzelnen Regionen innerhalb der Länder

unterscheiden. Die Variablen des Faktors Kulturdimensionen sind ordinal skaliert und haben eine Spannweite zwischen [-2; +2].

5.3.4 Angewendete Maßnahmen

Es wurden fünf Maßnahmen bei der Vorstudie identifiziert. Dabei handelt es sich bei zwei Maßnahmen um die Entsendung von Mitarbeitern aus dem Mutterbetrieb in das Produktionswerk bzw. um die Entsendung von Produktionsmitarbeitern in den Mutterbetrieb. Eine Maßnahme beschreibt den Sonderfall eines externen Beraters, welcher nur in der Vorstudie identifiziert wurde. Bei den weiteren zwei Maßnahmen wurden Methoden zusammengefasst, welche einerseits prozessorientierte Methoden beinhalten und andererseits Methoden, welche sich zur Analyse von Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität eignen. Auf die Maßnahmen und deren Anwendung wird in der Vorstudie eingegangen.

5.4 Entwicklung und Inhalte des Interviewleitfadens

Um spezifische Ergebnisse für das Forschungsthema zu generieren, wurde das Leitfadengestützte Interview angewendet. Diese Gesprächsform wurde gewählt, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit zu verbessern und einen strukturierten Ansatz für die Interviews zu gewährleisten. Ein auf Leitfäden basierendes Interview war auch erforderlich, um die Datenausgabe so zu strukturieren, dass der Fokus auf den vorliegenden Fragen liegt und nicht abweicht. Diese Präzision wird durch einen strukturierteren Ansatz erreicht und ist höher als bei einem unstrukturierten Interview, was zur Abweichung von der Fragestellung führen könnte. Das Interview ermöglicht jedoch weiterhin einen offenen, qualitativen Ansatz für die befragten Themen, ohne die Breite des Themas zu beeinträchtigen.³²⁹ Im Allgemeinen dient das Leitfadengestützte Interview dazu, neue Hypothesen durch Interpretation und Systematisierung vorwissenschaftlicher Erkenntnisse weiterzuentwickeln und sich spezifischen Fragen zu widmen, die während des Forschungsprozesses generiert wurden.³³⁰ Darüber hinaus wurden die befragten Probanden ausgewählt, um ein definiertes Fragment der Realität darzustellen. Sie brauchen einen Expertenstatus auf dem Gebiet, welches analysiert werden soll. Die meisten Probanden sind Manger in ihren Betrieben und haben daher ein umfassendes Verständnis dafür, wie die

³²⁹ Vgl. Flick, 1999, S.114

³³⁰ Vgl. Atteslander, 2010, S.142

Mitarbeiter arbeiten und handeln. Ein weiterer Grund für das Experteninterview ist, dass andere Wissenschaftler den Bereich der Kulturellen Dimension im Arbeitsprozess kaum erforschen und es daher nicht viel Vorwissen gibt. Die Generierung neuer Hypothesen und zusätzlicher Erkenntnisse sind daher von Interesse. Per Definition wird ein Experte als eine Person betrachtet, die spezifisches Wissen zum Thema Arbeit und Beschäftigung hat. Ferner gilt ein Experte als jemand:

- der die Verantwortung trägt, die Lösung eines Problems zu entwerfen, umzusetzen, zu steuern, oder
- wer privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse hat.³³¹

Die Interviewpartner erfüllen alle letztgenannten Kriterien, um als Experten auf ihrem Gebiet zu gelten. Ein weiteres nützliches Merkmal des Experteninterviews ist, dass ein professioneller Gruppenstandard normalerweise innerhalb einer homogenen Expertengruppe festgelegt wird. Mit Hilfe des Interviewleitfadens wurde versucht, diese Gruppenstandards zu beleuchten. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Artefakte entstehen oder nur persönliche Positionen der Probanden und keine verallgemeinerbaren Normen oder Einstellungen angezeigt werden.³³² Um diesem Risiko entgegenzuwirken, wurde zusätzlich eine Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Ausgehend von der Forschungsfrage werden Kategorien gebildet, die auf bestimmten Themen und Aussagen basieren, wobei die Ausgangshypothese die Grundlage der Analyse bildet. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse abschließend interpretiert und verallgemeinerbare Ergebnisse abgeleitet.³³³ Dieses Ziel soll durch die Expertenbefragung sichergestellt werden, wodurch die Ergebnisse auf andere Fälle übertragen werden können und in diesem Sinne interpretierbar sind.³³⁴

Um die Interviewees weiter auf ihre Rolle als Experten zu beschränken, wurde der Interviewleitfaden sorgfältig erstellt, wobei der Schwerpunkt auf der Wirkung der Kultur auf die Maßnahme lag. Als Manager ihrer jeweiligen Firmen sind die Probanden an all diesen Themen beteiligt und steuern das Wachstum und die Geschäftstätigkeit.

³³¹ Vgl. Meuser & Nagel, 1991, S.433

³³² Vgl. Atteslander, 2010, S.144

³³³ Vgl. Atteslander, 2010, S.143

³³⁴ Vgl. Meuser & Nagel, 1991, S.163

5.5 Gestaltung der Interviewrichtlinien

Ein Experteninterview ist ein Richtlinieninterview mit offenen Fragen. Das Weglassen einer thematischen Vorstrukturierung, die in narrativen Prozessen häufig erforderlich ist, würde in diesem Fall das Risiko bergen, ein inkompetenter Gesprächspartner zu sein, und andererseits könnten wesentliche Aspekte übersehen werden.³³⁵

Im Mittelpunkt des Leitfadens steht, dass thematische Komplexe verschiedenen Themen zugeordnet werden sollten. Diese thematischen Schwerpunkte entlasten den Interviewer vom Druck und ermöglichen eine bessere Vergleichbarkeit im Prozess.³³⁶ Die Tiefe der Dimensionsanalyse hängt von der Frage, den theoretischen Begriffen und vor allem von der Erhebungsmethode ab. Basierend auf diesen theoretischen Überlegungen, anderen Untersuchungen, dem aktuellen Forschungsstand und der bisherigen Forschung wurde das Konzept mit einem Schwerpunkt auf der Forschungsfrage entwickelt, welche sich aus den Ergebnissen der Analyse des Modells ergibt. Dieser enthält Fragen entlang der Maßnahmen und zu den kulturellen Aspekten:³³⁷

Der Interviewleitfaden wurde in fünf Abschnitte unterteilt:

- Allgemeine Fragen zum Einfluss der Kultur auf die Produktivität
- Welche Maßnahmen wurden eingeleitet
- Wie erfolgreich waren die eingeleiteten Maßnahmen
- Welche Kulturdimensionen wurden von den Maßnahmen angesprochen
- Schlussfrage

1. Abschnitt: Allgemeine Fragen zum Einfluss der Kultur auf die Produktivität

1. Hat die Kultur einen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter?
 - a. Wie haben sich diese Unterschiede gezeigt?
 - b. Wie groß waren die Produktivitätsunterschiede?
2. Hat man versucht, diese Produktivitätsunterschiede zu beheben?

2. Abschnitt: Welche Maßnahmen wurden eingeleitet

3. Welche Maßnahmen wurden dazu eingeleitet?

³³⁵ Vgl. Meuser & Nagel, 1991, S.486

³³⁶ Vgl. Diekmann, 2016, S.42 ff.

³³⁷ Vgl. Diekmann, 2016, S.43

- a. Ev. Beispiele nennen aus eigener Erfahrung?

3. Abschnitt: Wie erfolgreich war die eingeleiteten Maßnahmen:

4. Welche dieser Maßnahme hat am besten und welche am schlechtesten gewirkt?
5. Konnte die Maßnahme XY die Arbeitsproduktivität verbessern?
6. War die Wirkung der Maßnahme dauerhaft?
 - a. Wie häufig musste nachgefasst werden, um die Wirkung der Maßnahme sicherzustellen?
 - b. Wie häufig musste nachgeschult werden?

4. Abschnitt: Welche Kulturdimensionen wurden von den Maßnahmen angesprochen:

Machtdistanz (PDI)

7. Während der Umsetzung der Maßnahme, wie war die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und den Produktionsmitarbeitern?
 - a. Was funktionierte an der Zusammenarbeit gut und was weniger gut?
 - b. Welche Probleme gab es in der Zusammenarbeit?
8. Wurde die Hierarchie durch die Maßnahme beeinflusst?
9. Wurde die Maßnahme mit den Mitarbeitern besprochen?
 - a. Wie wurden die Produktionsmitarbeiter angeleitet?
 - b. Wurden Produktionsmitarbeiter aufgefordert, selbst Vorschläge zu machen?
 - i. Wie wurde mit diesen Vorschlägen umgegangen?
 - ii. Wie reagierten die Produktionsmitarbeiter wiederum auf diesen Umgang?
10. Wurde die Maßnahme kontrolliert?
 - a. Wie häufig wurde kontrolliert?
 - b. Wie reagierten die Mitarbeiter darauf?

Individualismus (IND)

11. Wie selbständig konnten die Produktionsmitarbeiter die Maßnahme umsetzen?
 - a. Wie umfangreich waren die PM an der Umsetzung der neuen Vorgaben beteiligt?
 - b. Wie viel Verantwortung trugen die Produktionsmitarbeiter?
 - c. Wie viel Eigeninitiative konnte verzeichnet werden?
 - d. Gab es Meinungsverschiedenheiten und wie wurden diese gelöst?
12. Wie stark wirkte der Gruppenzwang bei der Umsetzung der Maßnahme?

Unsicherheitsvermeidung (UAI)

13. Löste die Maßnahme bei den Produktionsmitarbeitern Unsicherheiten aus?

- a. Welche?
 - b. Umgang / Lösung?
14. Wurde die Maßnahme befolgt?
- a. Wie wurde mit Missachtung umgegangen?
 - b. Hat man Fehler zugegeben?
15. Während der Umsetzung der Maßnahme. Wie konkret waren die Anweisungen an die Produktionsmitarbeiter?
- a. Wie viele Nachfragen kamen von den Produktionsmitarbeitern?
 - b. Welche neuen Vorgaben waren besonders schwer zu verstehen?
 - c. Wären konkretere / weniger konkrete Anweisung für die PM besser?
 - d. Welche Anweisungen waren vor diesem Hintergrund (zu konkret vs. nicht konkret genug) besonders schwer umzusetzen?

Maskulinität (MAS)

16. Welche Bonussysteme gab es bei dieser Maßnahme für den PM?
- a. Wie akzeptiert waren diese Bonussysteme?
 - b. Welche Kennzahlen lagen dem Bonussystem zugrunde?
17. Wie wichtig war das Gehalt?
- a. Welchen Stellenwert hatte das Gehalt?
 - b. Wie oft wurde über die Bezahlung gesprochen?

5. Abschnitt: Schlussfrage

18. Was ist sonst noch wichtig aus Ihrer Sicht?

5.6 Durchführung

Die Interviews der Vorstudie wurden persönlich vor Ort in Nordmazedonien durchgeführt. Die Interviews wurden mittels Aufnahmegerät aufgenommen. Die Experteninterviews wurden nach der Auswertung der Vorstudie innerhalb von acht Wochen über Videokonferenzen durchgeführt. Alle Interviewpartner wurden mittels Aufnahmegerät aufgenommen und anschließend nach der einfachen Methode transkribiert. Die ausgewählten Experten zeigten ein hohes Interesse an der Fragestellung da der direkte Bezug und die aus den Erfahrungen resultierenden Erkenntnisse für die Experten außerordentlich prägend waren. Dies wurde besonders bei der Einstiegsfrage deutlich, ob die Kultur einen Einfluss auf die Arbeitsleistung

der Mitarbeiter hat, ohne Ausnahme mit ja beantwortet. Dies führte zu einer starken Bereitschaft, die gemachten Erfahrungen auch ungefiltert zu teilen.

5.7 Auswertung

Die Grundidee dieses Ansatzes besteht darin, die Systeme der qualitativen Inhaltsanalysen nicht durch vorzeitige Quantifizierungen zu korrumpieren, aber trotzdem den Pfad der Quantifizierungen nicht zu blockieren. Ein wesentlicher Aspekt des Systems besteht darin, den Analyseprozess in einzelne Schritte zu unterteilen, die zu einem Prozessmodell zusammengefasst sind, das zur weiteren Strukturierung der Forschung dient. In der gewöhnlichen Art wird das Prozessmodell der qualitativen Inhaltsanalyse wie folgt beschrieben. Um das Material zu bestimmen, muss in ersten Schritten eine Analyse seiner Herkunft und seiner formalen Merkmale durchgeführt werden. In dieser Arbeit wurde dies anhand der kulturellen Rahmenbedingungen und der Vergleichbarkeit der Betriebe angestrebt. Bei der Evaluierung der Direktion der Analyse wird das Forschungs-Material kategorisiert. Als nächstes wird bestimmt, ob der Textkörper an sich das Ziel der Analyse, der Textproduzent, der zugehörige Objektbereich, die Zielperson (Gruppe) oder das Textthema mit seinem soziokulturellen Hintergrund ist. In diesem Fall konzentrieren wir uns auf die Zielgruppe und den Objektbereich, um relevante Informationen zu den verschiedenen Kulturdimensionen und deren Einstellungen beziehungsweise dem Verhalten, der situativen, integrativen und prozessualen Kommunikation zu finden. Darüber hinaus sollte die entsprechende Kompilierung des objektspezifischen Prozessmodells erfolgen. In unserem Fall dient das Modell für die Barrieren der Kulturdimension als Prozessmodell welches Schemenhaft für die Auswertung angewendet wird.³³⁸

³³⁸ Mayring 2015, S.60ff

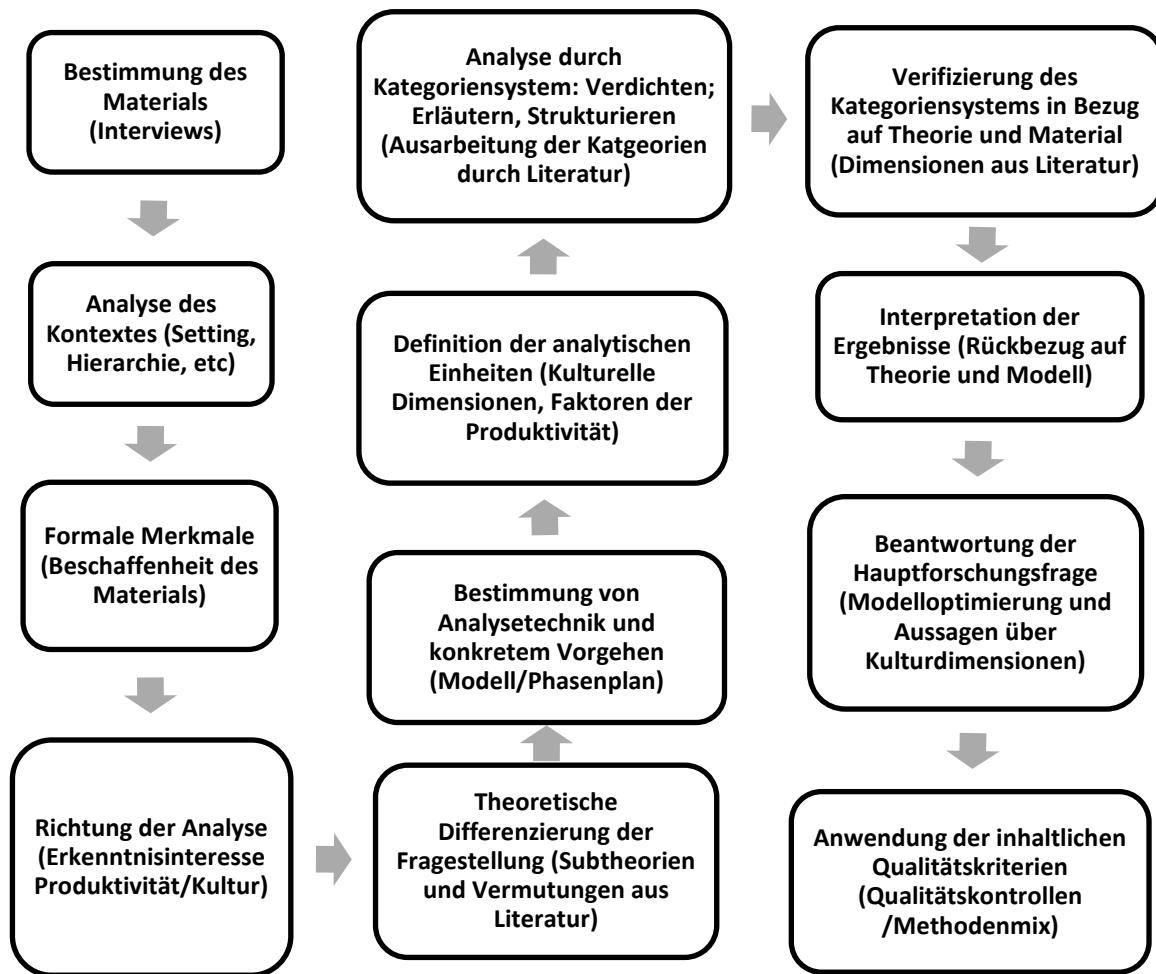


Abbildung 31: Inhaltsanalyse

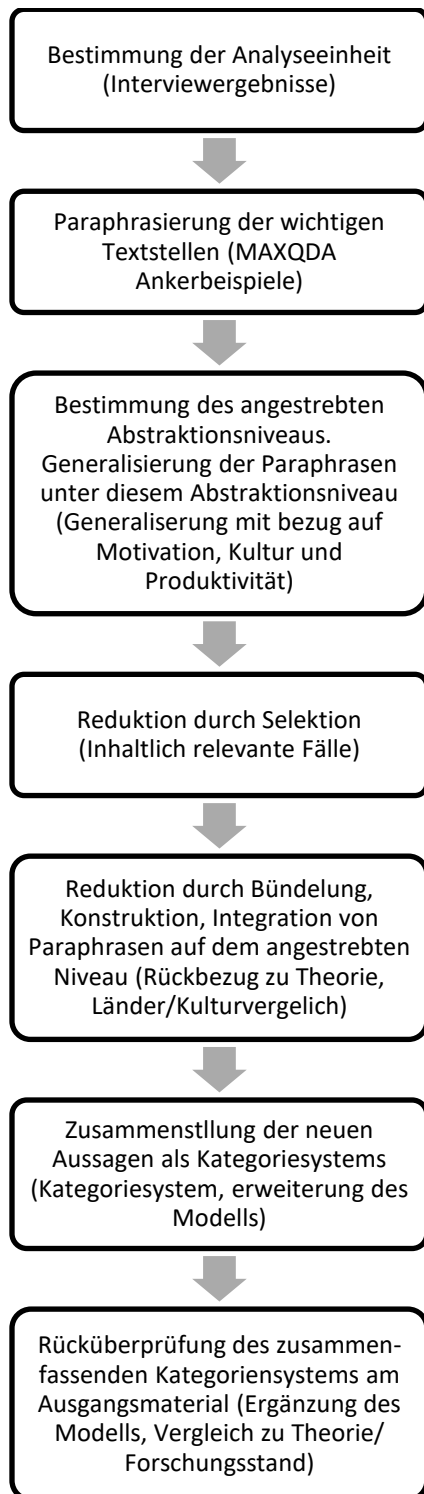
Quelle: Mayring 2015, S.62

Es gibt drei verschiedene Hauptformen der qualitativen Inhaltsanalyse mit unterschiedlichen Schwerpunkten zur Verdichtung, Erklärung und Strukturierung zur Orientierung an bestimmten Techniken. Im folgenden Abschnitt werden diese Methoden beschrieben und diskutiert, um zu bestimmen, welche in dieser Arbeit angewendet werden sollen. Explizite Inhaltsanalyse zielt darauf ab, das Gegenteil der zusammenfassenden Inhaltsanalyse zu tun. Um bestimmte unklare Textteile oder -komponenten (Begriffe, Sätze) zu verstehen, sollte zusätzliches Material zur Verfügung gestellt werden. Die Grundidee ist eine schematische Sammlung von Material, das es zu explizieren gilt. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einer Form der präzisen Kontextanalyse, bei der jeweils die unmittelbare Textumgebung verwendet wird und der umfassenden Kontextanalyse, bei welcher zusätzliches Material über den Text hinaus gesammelt wird (Informationen zu Kommunikator, Objekt, soziokulturellem Hintergrund, Zielgruppe). Für diese Technik wurden auch spezifische

Interpretationsregeln formuliert.³³⁹ Drittens hat die Strukturierungsinhaltsanalyse das Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und einen Querschnitt des Materials nach vorgegebenen Klassifizierungskriterien zu erzeugen oder das Material nach bestimmten Kriterien zu bewerten. Hier kommen formale, inhaltsbezogene, typisierende und skalierende Verfahren in Frage, die von der Art der entwickelten theoretisch geleiteten Strukturierungsdimensionen abhängen, die dann in einzelne Kategorien unterteilt werden. Die Grundidee ist, dass durch die präzise Formulierung von Definitionen, typischen Textpassagen ("Ankerbeispiele") und Kodierungsregeln eine Kodierungsrichtlinie erstellt wird, die die Strukturierungsarbeit entscheidend verdeutlicht.³⁴⁰ In dieser Arbeit bietet sich eine Kombination der Strukturierender- beziehungsweise zusammenfassender Inhaltsanalyse an. Da die Aufwertung in zwei Phasen erfolgt und nach der Ersten ein Rückbezug auf das Modell und den Forschungsstand erfolgt, wird in der ersten Analyse eher zusammenfassend vorgegangen, während in der zweiten Analyse eher strukturierend gearbeitet wurde. Es wurden dabei die wichtigsten Schlagworte für die semantische Analyse aus dem Forschungsstand und dem Hofstede Modell zusammengefasst und mithilfe dieser wurde die Analyse durchgeführt. Dabei wurde mit dem Programm MAXQDA gearbeitet welches die Kodierung und Segmentierung durchführte.

³³⁹ Mayring, 1988

³⁴⁰ Mayring 2015, S.62



1 Paraphrasierung

- 1.1 Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen.
- 1.2 Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!
- 1.3 Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform.

2 Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

- 2.1 Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, so dass die alten Gegenstände in den neuformulierten impliziert sind.
- 2.2 Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise.
- 2.3 Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen.
- 2.4 Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zur Hilfe!

3 Erste Reduktion

- 3.1 Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten.
- 3.2 Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden.
- 3.3 Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion).
- 3.4 Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zur Hilfe!

4 Zweite Reduktion

- 4.1 Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
- 4.2 Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
- 4.3 Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktionsintegration)!
- 4.4 Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Abbildung 32: Inhaltsanalyse und Reduktion

Quelle: Mayring 2015, S.70ff

Die qualitative Sozialforschung unterstreicht die Erfassung der Realität durch Interpretationen des Subjektes durch Interpretationsprozesse. Wichtigster ist das systematische, regelbasierte, schrittweise Verfahren nach den zuvor erläuterten Techniken.³⁴¹ Die wichtigsten Punkte sind die Anwendung eines Kategoriensystems/Schlagwortsystems als Instrument der Analyse und mit der Zerlegung des Materials in nachvollziehbare Verarbeitungseinheiten und in der Reduktion beziehungsweise der Sinnvollen Interpretation. Wenn ein solches Verfahren im Gegensatz zu einer Freitextinterpretation für das Thema angemessen erscheint, führt es zu deutlich genaueren Ergebnissen, die auch anhand von Qualitätskriterien leichter zu überprüfen sind. Darüber hinaus können quantitative Schritte leicht in die Analyse einbezogen werden, was dazu beiträgt, die oft kritisierte Dichotomisierung von qualitativ und quantitativ zu überwinden. Hierbei soll in dieser Arbeit dazu beigetragen werden, indem sowohl die quantitative Form des Auswertens mit Hinblick auf Hypothesen/forschungsleitenden Fragen nach dem generierten Modell, als auch die qualitativ-explorative Form der semantischen Inhaltsanalyse angewandt wird. Dennoch müssen aber Restriktionen vorgenommen werden, da die qualitative Inhaltsanalyse für gewöhnlich eine Bewertungstechnik ist. Diese wird daher mit Datenerfassungs- und Datenverarbeitungstechniken kombiniert werden. Sie muss darin eingebettet werden und ist in einem übergeordneten Untersuchungsplan enthalten.³⁴² Es wird betont, dass die Stärken der Arbeit in einem Mix aus Systematik, Exploration und Reflexion liegen. Aber selbst, falls jene behandelten Techniken optimal wirken, wird darauf Wert gelegt, dass nicht eingeschränkt, sondern flexibel vorgegangen wird. Denn die Angemessenheit von Objekten wird letztendlich ausschlagender sein, mehr als das System, damit eine aussagekräftige und valide qualitative Forschungsweise ermöglicht wird. Dabei wurden folgende Fragen und Themen in der Evaluierung des Forschungsprozesses immer wieder dargestellt.

- Kurze und kompakte Darstellung der Stichprobe und zentralen Kategorien
- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der Kategorien, wo gab es interessante Abweichungen von der allgemeinen Tendenz?
- Besonders interessante Interviewstellen werden als Zitat angeführt

Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgt in drei Schritten:

- Kurze Fallbeschreibung

³⁴¹ Vgl. Flick, 1999, S.209ff.

³⁴² Vgl. Flick, 1999, S.209ff.

- Analyse der Einzelfälle und Kategorienentwicklung
- Vergleich der Interviews

Beispiel Kategorisierung:

Oberkat.	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Powerdistance (PDI)	Personal	Faktoren betreffend die Personen welche schulen und die Mitarbeiter	Die Zusammenarbeit war da, weil Rück-fragen kamen ständig. Wenn wir die Leute nicht gehabt hätten, wäre es sicherlich sehr schwierig, schwer geworden. (Vorstudie, Z:16-17)
	Reaktionen	Reaktionen und Verhalten der Belegschaft.	Natürlich gab es Reaktionen. Viele der Mitarbeiter sagen: Warum denn jetzt so? Und warum nicht so? Es war doch einfacher so. Es ging schneller so. Aber nach kurzer Zeit mit Nachhaken und wieder sagen das man es so machen sollen. Haben Sie das irgendwie doch begriffen. (Vorstudie, Z: 31-32)
	Zusammenarbeit	Aussagen betreffend Teamdynamik, Kooperation und Arbeitsalltag.	Sagen wir mal so. Er war zuständig dafür, dass er die Maschinen instandhielt und repariert. Dies hat Anfangs, Ich sag mal zwei, drei Wochen vielleicht mal gut funktioniert. Je länger es gedauert hat, waren wir der Meinung, dass er nicht interessiert war was er gemacht hat. (Vorstudie, Z: 22-23)
	Akzeptanz	Wie gut wurden Maßnahmen und die Person angenommen, was waren Hindernisse, in welchen Bezug wurde die Position der Person gesetzt?	No. They didn't work against him. I said, they are they all works respecting the position that he was hold because he was engaged from the swiss company here. They were accepting. And nevertheless, they didn't agree with his decision. But because he has said it is like that, yeah, we will do like that. (Vorstudie, Z: 40-43) <i>Nein. Sie haben nicht gegen ihn gearbeitet. Ich sagte, dass sie die Position respektierten, die er innehatte, weil er von der Schweizer Firma eingestellt wurde. Sie haben ihn akzeptiert. Und trotzdem waren sie mit seiner Entscheidung nicht einverstanden. Aber weil er gesagt hat, es ist so, ja, wir werden das so machen.</i>

Tabelle 3: Beispiel Kategorisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Beispiel Reduktion:

Segment	1. Reduktion	2. Reduktion
<p>I: Was he less accepted? <i>I: War er weniger akzeptiert?</i></p> <p>N: Less accepted, yes. He was less accepted. <i>N: Weniger akzeptiert, ja. Er wurde weniger akzeptiert.</i></p> <p>I: Did they work together or did they work more or less against him? <i>I: Haben sie zusammengearbeitet oder haben sie mehr oder weniger gegen ihn gearbeitet?</i></p> <p>N: No. They didn't work against him. I said, they are they all works respecting the position that he was hold because he was engaged from the swiss company here. They were accepting. And nevertheless, they didn't agree with his decision. But because he has said it is like that, yeah, we will do like that. <i>N: Nein. Sie haben nicht gegen ihn gearbeitet. Ich sagte, dass sie die Position respektierten, die er innehatte, weil er von der Schweizer Firma eingestellt wurde. Sie haben ihn akzeptiert. Und trotzdem waren sie mit seiner Entscheidung nicht einverstanden. Aber weil er gesagt hat, es ist so, ja, wir werden das so machen.</i> (Vorstudie, Z: 40-43)</p>	<p>Er war weniger akzeptiert. Sie haben nicht gegen ihn gearbeitet, weil sie seine Position aus der Schweizer Firma respektiert haben. Sie waren akzeptiert. Aber sie haben seinen Entscheidungen nicht zugestimmt. Aber weil er gesagt hat, so ist es, ja, dann machen wir es auch so.</p>	<p>Seine Entscheidungen wurden akzeptiert, weil seine Position, als entsendeter Mitarbeiter, respektiert wurde, obwohl seinen Entscheidungen nicht zugestimmt wurde. Aber die Dinge wurden genauso gemacht, wie er es gesagt hatte.</p>

Tabelle 4: Beispiel Reduktion

Quelle: Anhang 20: Codierung Vorstudie Nordmazedonien Maßnahme 2 PDI

6 Vorstudie über das Produktionsunternehmen Daniel Ruchti Dooel

6.1 Vorgehen bei der Erarbeitung der Vorstudie

Die Vorstudie analysiert die Verlagerung der Produktion einer Schweizer Firma und die damit zusammenhängenden Maßnahmen und Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität. Die Produktionsstätte ist eine 100% Tochterunternehmung des Mutterbetriebes und liegt in einem kulturell anderen Land. Die Kultur der Schweiz unterscheidet sich in den kulturellen Dimensionen nach Hofstede deutlich von der Kultur Mazedoniens. Damit ist gewährleistet, dass die Einflüsse der Kultur deutlicher sichtbar und erkennbarer sind, als wenn die Kulturkreise zu nahe beieinander sind. Mit dem Produkt Fenster werden Industriegüter produziert. Das Unternehmen ist ein mittelständisches Unternehmen und hat die relevanten Variablen nicht ausführlich dokumentiert. Umfangreiche quantitative Daten stehen daher nicht zur Verfügung. Für die Analyse sind jedoch adäquate Datenquellen zugänglich wie die normale Buchhaltung und die erhobenen Kennzahlen im Unternehmen. Dazu zählt die Dauer von Arbeitsgängen mit den Outputs pro Zeiteinheit, die Anzahl der Produkteinheiten pro Mitarbeiter in einem Jahr und der durchschnittliche Umsatz pro Mitarbeiter in einem Jahr. Während der Umsetzung der Maßnahmen wurde auf die Entwicklung der Arbeitsproduktivität geachtet. Hat sich die Arbeitsproduktivität über einen bestimmten Zeitraum nicht merklich geändert, wurde die Maßnahme angepasst oder abgebrochen. Die Datenerhebung in der Fallstudie erfolgt daher aus Ex-Post Sicht. Die Verantwortlichen vor Ort und die Unternehmensleitung standen im permanenten Kontakt. Die Verantwortlichen vor Ort kannten die Umstände während der Maßnahmen. Sie werden daher ausführlich zu abrechenbaren Aspekten befragt. Alle fraglichen Maßnahmen liegen maximal drei Jahre zurück und sind damit zeitlich kohärent. Damit sind die wesentlichen Anforderungen erfüllt, um als Vorstudie relevant zu sein.

Das Modell für die Analyse der Vorstudie ist das Forschungsmodell „Modell der Analyse der Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität“ mit seinen abhängigen und unabhängigen Variablen. Diesem Modell folgend wird der Produktionsbetrieb mit der vorherrschenden Kultur vorgestellt. Anschließend werden die ergriffenen Maßnahmen vorgestellt. Es werden die Inhalte und die Aktivitäten der Maßnahme aufgezeigt und welche

Erfahrungen dabei gemacht wurden, welche Ziele die Maßnahme verfolgte und welche Erfahrungen die Personen bei der Umsetzung der Maßnahme gemacht haben. Da der Autor einen vertieften Einblick in die erfolgten Maßnahmen gehabt hat, können die Beschreibungen und Wirkungen der Maßnahmen vor den Interviews vertiefter beschrieben werden. Dies führt zu einem besseren Verständnis der verschiedenen Einflüsse auf die Wirkung der Maßnahme auf die Arbeitsproduktivität. Im Gegensatz zu den Experteninterviews, wo mangels Informationen seitens der Experten dies nicht in dieser Tiefe möglich war, kann dies im Rahmen dieser Vorstudie erfolgen. Um den Erfolg der Maßnahme zu beurteilen, ist zudem der Zugang zu vertieften Unternehmenskennzahlen gewährleistet. Dazu sind folgende Kriterien ausschlaggebend dafür, dass der Autor einen tieferen Einblick in die Arbeitsprozesse erhalten konnte.

- Der Autor ist Inhaber der Unternehmung und leitet das Tagesgeschäft. Damit ist der Zugang zu Informationen gesichert.
- Die Verlagerung folgte der typischen Vorgehensweise beim Off-Shoring.
- Zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität wurden umgesetzt.
- Das Unternehmen verfügt über Erfahrungen über mehr als drei Jahre.
- Die Produktion wurde komplett nach Nordmazedonien ausgelagert. Die Produktionsstätte in der Schweiz wurde nach einer Übergangszeit geschlossen.
- Das Off-Shoring war erfolgreich.
- Die Stätte weist zwar eine relativ automatisierte Produktion auf, aber trotzdem wird noch viel Handarbeit geleistet, welche eine Steigerung der Arbeitsproduktivität erfordert.
- Das Unternehmen stellt hochwertige und hochpreisige Produkte her.

Der Erfolg der Maßnahme wird deshalb durch den Autor mittels der zur Verfügung stehenden Kennzahlen und dem erlangten Wissen beurteilt. Um den Einfluss der kulturellen Gegebenheiten auf die Wirksamkeit der Maßnahmen zu beurteilen, wird die vorherrschende Kultur des Standortes des Produktionsbetriebes definiert. Dies geschieht mit der Variablen: Kulturdimension und der Variable: Messung der Kulturdistanzen. Die Ergebnisse und Analyse der Interviews führen zur Bewertung des Einflusses der kulturellen Gegebenheiten auf die Wirksamkeit der Maßnahmen. Dabei werden aus den Interviews die Informationen und Signale gewonnen, welchen Einfluss die kulturellen Gegebenheiten auf die durchgeführten Maßnahmen haben. Die einzelnen Kulturdimensionen werden dabei separat ausgewertet. Die

kulturellen Barrieren werden gemäß dem Forschungsmodell mit Hoch/Mittel/Niedrig klassifiziert. Die in der Vorstudie verwendete Methodik, folgt der beschriebenen Vorgehensweise für die Auswertung der Interviews. Die Erkenntnisse der Analyse der Interviews aufgrund der Bewertung des Einflusses der Kultur auf die Wirksamkeit der Maßnahme (Hoch/Mittel/Niedrig), fließen ein in die Analyse der Beurteilung der kulturellen Barrieren der Maßnahme und die Eignung der Maßnahme, die kulturellen Barrieren zu überwinden. Die aus den Erfahrungen und Einschätzungen des Autors und CEOs des untersuchten Betriebes gewonnenen Erkenntnisse werden im Kapitel 6.7 zusammengetragen und mit den Ergebnissen der Interviews abgeglichen. Die daraus neu gewonnenen Erkenntnisse, beeinflussen die Experteninterviews und deren Auswertung. In der Vorstudie können vertiefte Einblicke aufgrund der Nähe des Autors gewonnen werden. Diese Erkenntnisse erlauben es, die fehlende Tiefe und Beschreibung der in den Experteninterview durchgeführten Maßnahmen besser zu beurteilen.

6.2 Produktionsbetrieb

Das für die Vorstudie herangezogene mittelständische Unternehmen produziert Fenster und Türen aus Kunststoff und Holzmetall. Als Teil der Baunebenbranche werden diese Industriegüter jeweils an Endkunden direkt oder an sogenannte Wiederverkäufer verkauft. Das in der Vorstudie betrachtete mazedonische Unternehmen stellte die Produkte zu 100% für die Schweizer Mutterfirma her. Aus diesem Grunde waren die Strukturen rein auf eine Betriebstätte ausgelegt. Es verfügte über keinen eigenen Vertrieb. Die finanziellen und die Ressourcen des Managements bezüglich der Unternehmensführung wurden vom Mutterbetrieb gestellt. Die lokale Betriebstätte verfügte dennoch über eine funktionierende Administration, welche das Tagesgeschäft autonom betreiben konnte. Die Produktion war industriell ausgerichtet und kann der verarbeitenden Industrie zugeordnet werden.³⁴³

Der Produktionsstandort in der Stadt Skopje in Nordmazedonien, beschäftigte zum Zeitpunkt der Interviews 120 Mitarbeiter. Diese wurden über zehn Jahre aufgebaut. Der Umsatz des Werkes betrug im Jahre 2019 rund 10 Mio. Euro. Das Werk verfügte über einen hohen Maschinenstandard aufgrund der in der Fensterproduktion benötigten Bearbeitungsstraßen. Der Industrialisierungsgrad der Produktion war zwar hoch. Aber dadurch, dass individuell aufs

³⁴³ Nebel, 2011, S.5

Maß produziert wurden, mussten verhältnismäßig viele Mitarbeiter beschäftigt werden. Aus diesem Grunde war die Verbesserung der Arbeitsproduktivität, trotz der niedrigeren Löhne, ein immer wieder präsent Phänomen.

6.3 Beschreibung der durchgeführten Maßnahmen

Das folgende Kapitel soll die Fragen beantworten, welche Maßnahmen ergriffen wurden und wie erprobt die Maßnahmen waren, welche Inhalte und Aktivitäten die Maßnahmen hatten, wie erfolgreich die jeweiligen Maßnahmen waren und welchen Einfluss die Maßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter hatten. Wurden die Maßnahmen eher angenommen oder eher abgelehnt?

Zur Beantwortung der Fragen dienen die Erfahrungen und Einschätzungen, welche der Autor und CEO des untersuchten Betriebes gemacht hat. Diese Einschätzungen werden mit den durchgeführten Interviews der Vorstudie mittels Inhaltsanalyse weiter überprüft.

Über die Jahre wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, welche zum Ziel hatten, die Arbeitsproduktivität zu steigern. In der Vorstudie werden fünf dieser Maßnahmen genauer untersucht. Diese waren:

- Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeitern / Experten aus der Mutterfirma
- Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten
- Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma
- Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen
- Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

Die Maßnahmen vier und fünf wurden bereits in der Mutterfirma über die vergangenen Jahre erfolgreich angewandt. Die Firma verfügte jedoch über keine Erfahrung mit diesen Maßnahmen in einem anderen Kulturkreis. Da vor der Verlagerung kein Offshoring betätigt wurde, war ebenfalls keine Auslandserfahrung vorhanden. Deshalb konnte bei den Maßnahmen eins, zwei und drei auf keine Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Die Maßnahmen wurden von Mitarbeitern durchgeführt, welche über wenig Grundlagenwissen über die angewendeten Methoden verfügten. Einzig der CEO konnte bei den durchgeführten Maßnahmen aufgrund seiner Ausbildung auf einzelne Management Methoden zurückgreifen.

6.3.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Um die Produktivität zu erhöhen, wurde als Maßnahme „Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten“ in den folgenden Jahren mit zwei eigenen Mitarbeitern durchgeführt und anschließend auch mit dem Geschäftsführer aus der Schweiz persönlich. Inhalt der Maßnahme war das Vorleben der Prozesse, Anlaufen der Produktion, Einarbeiten und Schulung der Maschinen. Das Ziel war, die gleichen Produktionsabläufe, die gleiche Qualität, die gleiche Termintreue und die gleiche Prozesssicherheit der Produktion zu erreichen, wie im Mutterbetrieb.

Bei den entsandten Mitarbeitern handelte es sich um Mitarbeiter, welche in der Fensterproduktion der Mutterfirma als Gruppenleiter angestellt waren. Ein Mitarbeiter hatte den kulturellen Hintergrund von Ex- Jugoslawien. Sprachliche Barrieren waren deshalb kaum vorhanden. Es handelte sich um einen jüngeren Mitarbeiter, welcher nur praktische Erfahrung mitbrachte. Die Entsendung fand in der Aufbauphase des Betriebs statt. Produktionsabläufe, welche in der Schweiz praktiziert wurden, wurden entsprechend dargestellt. Nach anfänglichen Erfolgen insbesondere in den Bereichen der Arbeitsorganisation und der Qualität stellte sich eine gewisse Stagnation ein. Zurückzuführen war dies darauf, dass nach einer gewissen Einarbeitungszeit der neuen Mitarbeiter eine große Abwehr gegen neue Verbesserungen spürbar wurde. Dies führte dazu, dass der entsendete Mitarbeiter nach einiger Zeit aufgab. Die Führung wurde daraufhin einem internen Mitarbeiter übertragen, welcher sich in dieser ersten Phase gut bewährt hatte. So konnte ein akzeptables, aber trotzdem hinter den Erwartungen bleibendes Resultat erzielt werden. Die Produktivität lag nach der ersten Entsendung nur bei etwa 35%.

Während dieser Phase ohne entsendeten Mitarbeiter vor Ort lag die Qualität als weitere Kennzahl deutlich unter dem Niveau der Schweiz. Diese konnte jedoch über die ersten Jahre durch stetige Nachbesserungen und Reklamationen aus der Schweiz auf ein akzeptables Level angehoben werden. Während dieser Zeit wurden die Arbeitsabläufe und Prozesse nicht konstant weiterverfolgt. Eigenständige Verbesserungen der Abläufe fanden ebenfalls nicht statt.

Aufgrund der niedrigen Produktivität wurde die Kapazitätsgrenze frühzeitig erreicht. Deshalb wurde ein weiterer ehemaliger Produktionsmitarbeiter entsendet. Der Auftrag war, die Arbeitsabläufe zu verbessern. Insbesondere die Termintreue und die Qualität im Allgemeinen

waren zu diesem Zeitpunkt ungenügend. Auch stellte sich die Kommunikation mit dem Mutterwerk als zunehmend schwierig dar. Informationen bezüglich Liefertermine waren teilweise absichtlich falsch. Der nun entsendete Mitarbeiter hatte osteuropäische Wurzeln, war aber in Deutschland aufgewachsen. Eine Verständigung durch die verwandte russische Sprache war möglich. Die Akzeptanz des entsendeten Mitarbeiters bei den lokalen Mitarbeitern war niedrig. Sein Führungsstil war kooperativ und teamorientiert, wie in der Schweiz praktiziert. Er versuchte, die Mitarbeiter durch Argumente zu überzeugen. Die Geschäftsführerin sah hingegen in dem entsendeten Mitarbeiter eine große Gefahr für Ihre Autorität und untergrub ihn mit Absicht. Es entstand ein Machtkampf, der vom entsendeten Mitarbeiter nicht verstanden wurde. Die Termintreue und die Qualität konnten durch Vorzeigen, Anweisen und Kontrollen trotzdem gesteigert werden, aber nur sehr langsam. Die Qualität wurde ebenfalls verbessert. Trotz stetiger Intervention des Unternehmensinhabers, die Position des entsandten Mitarbeiters zu festigen, konnten die persönlichen Diskrepanzen zwischen dem entsandten Mitarbeiter und der Geschäftsführerin nicht gelöst werden. Nach einem halben Jahr wurde der entsendete Mitarbeiter abgezogen und die Geschäftsführerin übernahm die Verantwortung. Durch Kontrollen und Verbesserungsmeldungen aus der Mutterfirma, konnte die Qualität und die Liefertreue anschließend an die zweite Entsendung ausreichend gehalten werden.

Da die Kapazität erhöht werden musste, war es nötig, die Produktionsfläche zu erweitern und in einen neuen Maschinenpark zu investieren. Parallel zur Vergrößerung der Produktionskapazitäten mussten die Abläufe auf die neuen Maschinen und Platzverhältnisse angepasst werden. Dazu führte der Geschäftsführer aus der Schweiz über fünf Blöcke mit je fünf Tagen vor Ort im Werk Optimierungsmaßnahmen und Arbeitsgestaltungen durch. Dabei wurde die Ordnung verbessert, Abläufe vereinfacht, Verantwortlichkeiten neu verteilt, Arbeitsabläufe neu definiert und vorgeben. Die eingeleiteten Maßnahmen wurden nur vereinzelt mit den involvierten Mitarbeitern vorbesprochen und nur auf der Stufe Schichtleiter. Ausführende Mitarbeiter wurden direkt angewiesen. Dies geschah aus der Erfahrung heraus, dass die Konsultation der Produktionsmitarbeiter eher kontraproduktiv und oft irreführend war. Methoden wie Fischgräten, Teamsitzung, Verbesserungsvorschläge, KVP oder Selbstaufschreibung waren nur mit massiver Unterstützung des Geschäftsführers umsetzbar.

Das Verständnis für solche Methoden und Maßnahmen fehlte komplett. Die direkt angeordneten Maßnahmen erfuhren hingegen eine große Akzeptanz. Der Status des Geschäftsführers war akzeptiert. Die direkten Anweisungen führten zu schnellen Produktivitätssteigerungen. Deshalb wurde eine Weiterführung und Optimierungen in monatlichen Intervallen für zwei bis drei Tagen vor Ort durchgeführt. Dies führte zu einer Erhöhung der Produktivität auf rund 70%. Diese Produktivität konnte in den folgenden Jahren mit der Fortführung der monatlichen Intervalle gehalten werden.

6.3.2 Maßnahme 2: Einsetzung eines externen Experten

Der laufende Betrieb erforderte eine stetige Überwachung und Erneuerung der eingeleiteten Maßnahmen, da die Produktivität nach einer gewissen Zeit begann, sich zu verschlechtern. Um die Produktivität erneut zu heben, wurde ein externer Consultant aus der Schweiz eingesetzt, welcher Erfahrung in der Prozessgestaltung von Fensterproduktionsfirmen hatte. Er war 60 Jahre alt und ausgebildet in Maschinenbau. Die Aufgabe war, die Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern mit dem Ziel, die Produktivität, Qualität und Liefertreue erneut zu steigern.

Die Wirkung der Maßnahme war aber eine Verschlechterung der Arbeitsproduktivität, demotivierte Mitarbeiter und Dienst nach Vorschrift. Der externe Berater litt unter fehlender Akzeptanz. Es gab keine Unterstützung seitens der Produktionsmitarbeiter. Der Berater konnte sich nicht in das bestehende soziale Netzwerk einbinden. Nach drei Monaten musste die Notbremse gezogen werden. Die Produktion war gefährdet durch einen unaufgeräumten Betrieb mit demotivierten Mitarbeitern. Durch eine erneute Intervention des Geschäftsführers aus der Schweiz wurde der Status Quo wiederhergestellt.

6.3.3 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

Aufgrund einer erfolgten Fusion in der Schweiz stand eine erneute Produktionsverlagerung von der Schweiz nach Nordmazedonien an. Deshalb wurden Mitarbeiter von Nordmazedonien für einen Monat in die Schweiz gesendet, um in der zu verlagernden Schweizer Produktion die Arbeitsprozesse zu erlernen. Nach der Entsendung in die Schweiz sollte ein Wissenstransfer der Arbeitsprozesse von den entsendeten Mitarbeitern zu den verbliebenen mazedonischen Mitarbeitern entstehen. Dabei sollte eine 1:1 Übernahme der Prozesse in den mazedonischen

Produktionsbetrieb und eine Steigerung der Arbeitsproduktivität durch das Erleben der schweizerischen Arbeitsmoral bewirkt werden.

Da die Schweizer Mitarbeiter in gekündigtem Arbeitsverhältnis standen, war die Zusammenarbeit problematisch. Es wurde darauf geachtet, dass die Mazedonier insbesondere die Maschinenbedienungen erlernten. Die Schweizer Mitarbeiter zeigten durch Vorleben dennoch eine hohe Arbeitsproduktivität, welche von den entsendeten Mitarbeitern aus Nordmazedonien sehr schnell antizipiert wurde.

Nach der Produktionsverlagerung wurden die Prozesse in Nordmazedonien durch die entsandten Mitarbeiter vorgelebt. Die entsendeten mazedonischen Mitarbeiter hatten somit beim Anlaufen der Maschinen in Mazedonien einen Wissensvorsprung. Dieses Wissen konnte aber nicht gänzlich abgerufen werden, da die entsendeten Mitarbeiter in der Hierarchie auf tieferen Stufen standen. Dies führte zu Verzögerungen und teilweise Neid. Trotzdem konnten die Prozesse und Abläufe schnell und erfolgreich übernommen werden.

6.3.4 Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen

Die Maßnahme vier beinhaltet die Anwendung von Methoden zur Analyse von Einflussfaktoren der Arbeitsproduktivität. Dabei wurde die Methode verwendet, welche sich im speziellen auf den Aspekt des Produktionsfaktors Arbeit richten. Dazu gehören die bereits beschriebenen Methoden der Arbeitsstrukturierung, der REFA-Standardarbeitsblatt, der REFA Zeitstudie, der Selbstaufschreibung, der Systeme vorbestimmter Zeiten und dem Vergleichen und Schätzen.

Tabelle 5 fasst die Ziele, Ergebnisse und die Methoden und Hilfsmittel der vom REFA-Verband veröffentlichten Standardmethoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität zusammen.

Bezeichnung der Methode	Ziel	Methode/Hilfsmittel	Ergebnis
Arbeitsstrukturierung ³⁴⁴	Optimierung der Arbeitsteilung	Qualifikationsmatrix für den Abgleich von Arbeitsinhalten mit Fähigkeiten/Bedürfnissen der Mitarbeiter	Flexibilisierung, Verringerung d. Monotonie, Erhöhung der innerbetrieblichen Transparenz/ Kundenorientierung / Arbeitszufriedenheit/Motivation

³⁴⁴ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.61

Bezeichnung der Methode	Ziel	Methode/Hilfsmittel	Ergebnis
REFA-Standardarbeitsblatt ³⁴⁵	Qualitätssicherung u. produktive Arbeitsmethoden am Arbeitsplatz	Standardarbeitsblatt zur Arbeitsablaufbeschreibung	Reduzierung von Fehlhandlungen, Trainingsaufwand beim Anlernen, Erhöhung von Verbesserungsvorschlägen
REFA-Zeitstudie ³⁴⁶	Ermittlung von Soll-Zeiten durch Auswerten von Ist-Zeiten	Beschreibung der Arbeitsverfahren, -methode, -bedingungen; Zeitmessverfahren und Aufnahmebogen	Realistische Zeitdaten für Arbeitsplanung, Kalkulation, Kapazitätsplanung, Entgeltgestaltung
Selbstaufschreibung ³⁴⁷	Gewinnung von Ist-Daten aus Prozessen/ Arbeitssystemen	Erfassung und Dokumentation von Daten durch die am Prozess beteiligten Personen	Daten über Prozesse, Ablaufarten, Zeitaufwand, Arbeitssituation, Leistungswerte und Kennzahlen, Angaben über Arbeitszeiten, Tätigkeitsstrukturen, Nutzung von Betriebsmitteln
Systeme vorbestimmter Zeiten ³⁴⁸	Bewertung manueller Arbeiten durch Mehrfachnutzung betrieblicher Zeitdaten	Zuordnung von Normzeitwert zu jeder Bewegung, MTM (Methods Time Measurement- Analyse-Systeme, Normzeitwerttabelle, Software zur Planzeitermittlung	Transparenz der Arbeitsabläufe, Reduzierung unnötiger Bewegungen im Arbeitsablauf, Bewertung von Arbeitsabläufen
Vergleichen und Schätzen ³⁴⁹	Ermittlung von Zeiten für Arbeitsaufgaben, für keine Zeitaufnahme möglich ist	Arbeitsaufgabe beschreiben, vergleichbare Arbeitsaufgabe finden, Zeiten für zusätzliche oder weniger anfallende Arbeitsschritte und Soll-Zeit bestimmen	Ermittlung von Arbeitszeiten durch Schätzen und Vergleichen

Tabelle 5: Analysemethoden zur Steigerung zur Arbeitsproduktivität

Quelle: Eigene Darstellung, Methoden nach Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015

Die Umsetzung der Methoden lag in der Verantwortung der entsendeten Mitarbeiter aus der Schweiz. Dabei war die Methodenkompetenz ungleich verteilt. So war beim Geschäftsführer die Methodenkompetenz hoch, wohingegen bei den entsandten Mitarbeitern aus der Schweizer Produktion die Methoden und Vorgehensweisen meist unbekannt waren. So bestanden die Maßnahmen bei den entsandten Mitarbeitern in einem sich überschneidenden

³⁴⁵ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.179

³⁴⁶ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.187

³⁴⁷ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.214

³⁴⁸ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.241

³⁴⁹ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.253

Methodenmix. Die damit verbundene pragmatische Vorgehensweise und das nicht konsequente Anwenden der Methoden führten dazu, dass die erzielten Verbesserungen nicht stabil waren. Die Erfolge konnten nur mit wiederholten Nachbesserungen gehalten werden. Dazu kam, dass ältere Arbeiter Schwierigkeit hatten, Messungen und Kontrollen ihrer Arbeit zu verstehen. Optimierungen waren für sie nicht selbstverständlich, und es bedurfte eines strukturierten Planes dafür. Dabei war es wichtig, ein Team über einen langen Zeitraum zu fördern und zu entwickeln, um Akzeptanz für die angeordneten Maßnahmen zu erhalten. Dabei war die Haltung der involvierten Führungsperson ausschlaggebend. Nur mit ihrer Akzeptanz und Unterstützung konnte ein Wechsel des Verständnisses, was richtig und oder falsch war, bei den Angestellten erzeugt werden.

Es zeigte sich, dass es erfolgreicher war, die Teams zu führen als Einzelpersonen. Diese Erkenntnis war schwer zu gewinnen und führte zu viel Frustration bei der Anwendung der Methoden und der Durchführung der Maßnahmen. Die Produktivität konnte durch diese Maßnahmen nur geringfügig verbessert werden. Hingegen gelang eine Verbesserung der Qualität und der Liefertreue.

6.3.5 Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

Die prozessorientierten Methoden wie kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP, die REFA-Arbeitsablaufanalyse, der One-Piece-Flow und Visualisierungstechniken wurden ebenfalls angewendet.

Tabelle 6 fasst die Ziele, Ergebnisse und die Methoden und Hilfsmittel der vom REFA-Verband veröffentlichten Standardmethoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität zusammen.

Bezeichnung der Methode	Ziel	Methode/Hilfsmittel	Ergebnis
kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP-Workshop ³⁵⁰	Ermittlung u. Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen d. Mitarbeiter	Sammlung von Grunddaten, Verbesserungsvorschlägen, Planen der Umsetzung	Höhere Anlagenverfügbarkeit, Energieeinsparung, Ausfallursachenanalyse, Transfer von Mitarbeiterwissen, Kostensenkungen, Verminderung von Störungen etc.

³⁵⁰ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.86

Bezeichnung der Methode	Ziel	Methode/Hilfsmittel	Ergebnis
REFA-Arbeitsablaufanalyse ³⁵¹	Analyse von Arbeitsabläufen in Wertschöpfungsketten einzelner Geschäftsfelder oder Gesamtunternehmen	Beobachten des Auftragsdurchlaufs, grafische Darstellung, Ursachenanalyse von Fehlern mittels Fischgräten-Diagramm	Analyse wertschöpfender/nichtwertschöpfender Abschnitte, Ausmaß von Ablaufunterbrechungen, realistisches Ablaufbild
One-Piece-Flow ³⁵²	Gestaltung verschwendungsarmer manueller Produktions- und Montagelinien	Workshops zur Meilensteinplanung, Prozessentwürfe, Simulation von Arbeitsabläufen (Card-board Engineering), Checklisten	Minimale Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität bei Nachfrageschwankungen, hohe Qualität und schnelle Reaktion bei Fehlern
Visualisierungstechniken ³⁵³	Bereitstellung übersichtlicher/leicht verständlich aufbereiteter Informationen an dem Ort, an dem sie benötigt werden	Visualisierungstechniken	Sichtbarmachung der Ordnung von Gegenständen, von Arbeitsablauf und Materialfluss, Anforderungen von Kunden

Tabelle 6: Analysemethoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

Quelle: Eigene Darstellung, Methoden nach Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015

Das primäre Ziel war ebenfalls eine höhere Arbeitsproduktion. Bei der Anwendung der prozessorientierten Methoden kam es zu besseren Resultaten in Bezug auf die Steigerung der Produktivität. Die Prozesse standen im Fokus und nicht die involvierten Mitarbeiter. Dies schützte die einzelnen Mitarbeiter vor der Bewertung ihrer Arbeitsleistung als Einzelperson. Die Zusammenarbeit war deutlich besser und es konnte sogar Selbstinitiative festgestellt werden.

Oft waren die Versuche aufgrund der Erfahrung und auch der Methodenkompetenz eher bescheiden. Trotzdem konnte eine positive Grundhaltung und Offenheit bezüglich der eingeleiteten Prozessverbesserungen festgestellt werden. Das wesentliche Ziel der Qualifizierung der Mitarbeiter ist, die Prozesse aus eigenem Antrieb zu verbessern. Dieser Grundgedanke der prozessorientierten Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität wurde bei den Mitarbeitern besser akzeptiert als die Maßnahmen, welche durch

³⁵¹ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.268

³⁵² Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.202

³⁵³ Bundesverband eV, R. E. F. A., 2015, S.260

Arbeitsanweisungen, Kontrollen und Vorgaben umgesetzt wurden. Es war aber ebenfalls festzustellen, dass trotz besserer Akzeptanz die Umsetzung aufgrund der mangelnden Methodenkompetenz mühsam und langwierig war. Die Mitarbeiter kannten die angewandten Methoden nicht. Weder in der Ausbildung noch bei ihren früheren Arbeitgebern wurden KVP Methoden angewendet. Deshalb wurde oft wieder auf Maßnahmen gesetzt, welche strikte Vorgaben und Anweisungen beinhalten. Diese führten zwar zu kurzfristigen Erfolgen.

Die langfristigen Erfolge wurden aber mit den prozessorientierten Maßnahmen erzielt. Dabei war es besonders wichtig, die Vorgesetzten zu involvieren. Es spielte keine Rolle, wie viele Vorgesetzte es gab. Wichtig war, dass jeder Vorgesetzte involviert und etwas beitragen konnte. Dies führte zwar zu einem Verlust an Effizienz, konnte aber die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit der Maßnahme fördern.

6.4 Ergebnisse der Interviews aus der Vorstudie

Dieses Kapitel soll die Frage beantworten, welche Methoden und Maßnahmen welche Auswirkungen haben auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität in einer ausländischen Produktionsstätte, deren Mitarbeiter ein unterschiedliches kulturelles Profil zum Ausgangsland aufweisen. Damit verbunden ist die Frage, welche kulturellen Barrieren für die einzelnen Maßnahmen identifiziert werden konnten, welche Kulturdimensionen besonders relevante kulturelle Barrieren haben und wie stark die kulturellen Barrieren die Maßnahmen behinderten.

Dazu wurden drei Mitarbeiter der nordmazedonischen Firma befragt, welche alle in Führungspositionen tätig waren. Die Interviews sollen Erkenntnisse über die kulturellen Barrieren bringen, welche den Erfolg bei der Umsetzung der Maßnahmen entgegenwirkten. Der Produktionsstandort ist Skopje in Nordmazedonien. Es wurde die vorherrschende Kultur der Region NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen gewählt, mit den folgenden Werten für die vier Kulturdimensionen von Hofstede:

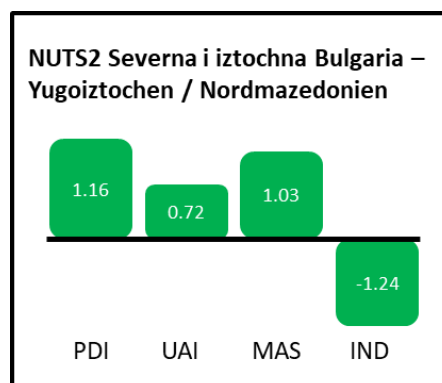


Abbildung 33: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, (additional material, siehe Anhang 92)

Die verwendeten Daten für die Messung der Kulturdimensionen werden im Kapitel 4.5 „Variable: Messung der Kulturdistanzen“ hergeleitet und im Kapitel 5.3.3 „Landeskultur und Regionalkultur“ vorgestellt. Die Variablen des Faktors Kulturdimensionen sind ordinal skaliert und haben eine Spannweite zwischen [-2; +2].

Die Region Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen & Nordmazedonien weist sehr hohe Werte in den Kulturdimensionen PDI, UAI und MAS auf. Die Kulturdimension IND ist sehr kollektivistisch geprägt. Die

6.4.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: 1

Erfolg: **Mittel**

Die Produktion wurde durch Produktivitätssteigerung und Verbesserung der Qualität eindeutig verbessert.

“Er hat sich sehr viel Mühe gegeben, um die Produktion nicht nur zu verbessern, sondern auch zu steigern. Er hat Methoden gezeigt für unsere Mitarbeiter an der BAZ. Ich kann mich gut erinnern, dass sie dadurch noch produktiver, noch besser wurden. Die Produktion zu steigern, so viel wie möglich und nicht nur produzieren in hoher Qualität, sondern auch mit mehr Quantität in diesem Fall” (V2, Z. 51-52).

Die Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt, wobei einige Dinge nicht genau nach Vorgaben durchgeführt wurden, um den Prozess zu beschleunigen.

“Diese Maßnahmen, die von dir (Autor) kamen, wurden auch gut erfasst und wurden auch so gemacht. Es ist richtig, vielleicht mit dem Glas war das ein bisschen ein Problem, sage ich auch gerade. Aber. Doch das wurde eigentlich im Großen und Ganzen akzeptiert und so auch durchgeführt” (V3, Z. 29 - 30).

Sowohl für fachliche Kenntnisse, aber auch wegen ihrer Stellung wurden entsendete Mitarbeiter geschätzt. Dies hat zur erfolgreichen Steigerung der Qualität beigetragen.

“Im Laufe der Produktion wurden diese Leute immer gefragt nach Rat, und wenn es Probleme gab, wie man das löst, oder was die Qualität angeht und so weiter und so fort. Die Qualität am meisten. Ob es jetzt in Ordnung ist, sie wurden alle immer nach Rat gefragt” (V2, Z. 27-30).

Die entsendeten Mitarbeiter und Experten haben dem Betrieb Methoden vorgestellt, welche geholfen haben, die Produktivität zu steigern. Mehr Qualität und nicht nur höhere Quantität wurden erreicht. Auch eine gesteigerte Selbstständigkeit der Mitarbeiter konnte beobachtet werden. Großen direkten Einfluss auf den Erfolg der Maßnahmen hatte die Stellung des entsendeten Mitarbeiters. Am größten war der Einfluss des Inhabers.

“Coming from the owner from the head of the company. For them it was more trustful, more reasonable” (V1, Z.55-60).

Durch die Interviews mit den Mitarbeitern wurde klar, wie divergierend die Akzeptanz und der Erfolg der verschiedenen Maßnahmen bei den Mitarbeitern war, aber auch wie stark der Einfluss der verschiedenen Personalien gewirkt hat. Beim Vergleich der Entsendung des CEOs und anderer Mitarbeiter wird ein frappierender Unterschied sichtbar.

„The word that was designed from the managing director. Was more acceptable for them. Taking consideration that it was the owner, the one that is in the highest position of the company. They have trust in his knowledge. They have trust in his experience. Despite the trouble they had to the consultant, they didn't trust on their experience, knowledge on what they want to achieve or what is their goal here“ (V1, Z. 52-52).

“I think it was not the same. The respond to the managing director was much, much better. They were more listening. They were more accepting the orders and the advices and the changes that were given to them from the managing director“ (V1, Z. 46).

Es wird erkennbar, welchen starken Einfluss die Dimension Machtdistanz auf den Erfolg der Maßnahme hat. Der CEO wurde im Vergleich zu anderen entsendeten Mitarbeitern sehr ernst genommen und alle seine Vorgaben wurden angenommen.

„Der Inhaber hat vieles neues dazugeben, wie wir uns verbessern sollen. Und das wurde auch exakt von den Leuten so übernommen. Weil ja, weil vom Inhaber hatten alle Angst gehabt, muss auch sein, nicht Angst, sondern ich sag mal einen großen Respekt“ (V2, Z.65).

Dabei ist es also scheinbar nicht so relevant, wie fähig die entsendeten Mitarbeiter sind, sondern vielmehr, wie autoritär das Auftreten und wie hoch die Stellung und das Ansehen des Mitarbeiters ist.

„Wenn das der Inhaber sagt oder befiehlt. Dann ist die Umsetzung auch ganz sicher. Hundertprozentig“ (V2, Z. 66-67).

Allerdings, ungeachtet der Autorität oder fachlicher Kenntnisse werden neue Maßnahmen oft einfach nicht oder nur widerstrebend akzeptiert, beziehungsweise nach einiger Zeit wieder verworfen.

„(...) Viele der Mitarbeiter sagen: Warum denn jetzt so? Und warum nicht so? Es war doch einfacher so“ (V3, Z. 31-34).

Wichtig war die Stellung von den entsendeten Mitarbeitern, weil sie ihre Tätigkeit direkt im Auftrag des CEOs ausführten.

„Sehr wichtig, dass sie vom Inhaber engagiert worden sind. Wir empfanden das als erste Priorität“ (V3, Z. 16-17).

Dieses hohe Ansehen führte dazu, dass die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern hauptsächlich durch Rückfragen erfolgte, was zeigte, dass der entsendete Mitarbeiter also akzeptiert und angenommen wurde. Die Dozenten wurden somit größtenteils akzeptiert, da die Angestellten der Meinung waren, man kann nur von ihnen lernen.

„Er wurde sehr akzeptiert. Ich sag mal so! Alle ausländischen Mitarbeiter, die gekommen sind, um zu helfen oder um zu schulen oder was auch immer, wurden alle akzeptiert. Muss ich dazu sagen. Die Meinung von den ausländischen Mitarbeitern. Spezialisten sag ich mal, waren gross geschrieben, und alle haben die Meinung gehabt, man kann eigentlich nur von diesen Leuten lernen“ (V2, Z. 25-26).

Allerdings gab es durchaus auch Misstrauen gegenüber dem entsendeten Mitarbeiter, was für starke „in-group“ Dynamiken spricht.

„Sometimes it was also a good recommendation. But yeah, coming from them was it wasn't in the same value for the worker“ (V1, Z. 61-62)

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Bei der Durchführbarkeit der Maßnahmen zeigte sich immer wieder die Meinung, dass die Mitarbeiter sich sicher waren, ihren Job am besten zu können.

„ (...) yes, they are respecting their orders. But not so, so freely. The workers here, they think that they know everything, that they know their job. They are not accepting that there is also things that they can improve. This is also the problem that they think that they already know and they are doing the job on the best way“ (V1, Z. 23-24).

Gleichzeitig wurden in dieser Maßnahme, neben den beiden Vorgaben „Vorzeigen“ und „Optimieren“, auch Strategien der Kontrolle und Qualitätssicherung angewandt. Kontrollen der umgesetzten Maßnahme können also als wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert werden.

„Er hat kontrolliert (...) Die Fehler, die gemacht worden sind, konnten nicht hundertprozentig reduzieren werden. Aber wenigstens dass ein Großteil nicht mehr vorkommt“ (V2, Z.33-34).

Durch einen Mangel an Vertrauen gegenüber der neuen Situation und Person, fiel der erste Eindruck der Angestellten gegenüber der Maßnahme und der entsandten Person meist eher negativ aus.

„First impact is not good. Always. They don't trust. They don't trust. They think that he's just coming to waste his time, that he's not going to change anything, that he's not going to teach them“ (V1, Z. 23).

Die Erwartungen gegenüber dem externen Mitarbeiter waren somit höher angesetzt, als die Arbeitsperformance die von ihm erhofft wurde. Dies spricht für hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung bei den Mitarbeitern. So entstanden starke Gruppendynamiken, da die Angestellten ihre tradierten Arbeitsprozesse nicht aufgeben wollten.

„Ich muss ehrlich sein, es wurden auch manche Sachen nicht akzeptiert. Ich muss jetzt keine Beispiele nennen. Ich kenne sie noch alle, die Beispiele. Aber wir haben gedacht, das ist so umständlich, nochmal dahin und wieder zurück und hin und her. Da haben wir das manchmal auch so weitergeführt, ohne es zu ändern“ (V2, Z.80-83).

Sie haben Anweisungen zwar respektiert, allerdings nur, wenn diese mit Nachdruck von Seiten des Produktionsleiters vermittelt wurden. Begründet wurde diese Skepsis durch das Selbstbewusstsein der Angestellten gegenüber ihrer gewohnten Arbeitsweise und der Sorge, dass durch Veränderung der Arbeitsweise eine Verbesserung auftreten könnte, die ein negatives Bild auf das bisherige Vorgehen werfen könnte.

„The workers here, they think that they know everything, that they know their job. They are not accepting that there is also things that they can improve. This is also the problem that they think that they already know and they are doing the job on the best way“ (V1, Z.23).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Strenge und klare Richtlinien sind zwar einerseits hilfreich. Allerdings kommt es dadurch dennoch zu Widerstand und offen ausgetragenen Meinungsverschiedenheiten gegenüber Veränderungen im Arbeitsprozess, die meistens von „in-group“ Mitgliedern der lokalen Belegschaft ausgehen.

„Es gab auch ab und zu mal Meinungsverschiedenheiten. Manchmal sind unsere Mitarbeiter aus Mazedonien der Meinung gewesen, dass Sie irgendwelche Probleme besser lösen als zum Beispiel die Mitarbeiter aus der Schweiz. Aber meistens haben wir dann eine Lösung gefunden“ (V2, Z. 39-40).

Dieses Ergebnis spricht für hohe Werte der Maskulinität, welche die Skepsis gegenüber den externen Mitarbeitern erklärt. Auf der anderen Seite versuchten die Mitarbeiter aber auch,

den Inhaber zu beeindrucken und daher war die Motivation hoch, neue Maßnahmen umzusetzen.

„They were more motivated to improve by themselves. They wanted to do what it was asked from the. the main manager, so. The the will was much, much higher, better. The motivation probably was part of it, because then it will be recognizable much better for them. The results and the changes were acceptable for them much, much easier“ (V1, Z.54).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Um Probleme zu lösen, wurden Gruppendiskussionen eingesetzt, welche auch erfolgreich waren.

„In einer Gruppendiskussion wurde dies öfters gemacht. (...) der mazedonische Mitarbeiter hatte gesagt, dass es besser so sei und der Schweizer Mitarbeiter war der Meinung, dass es doch seine Art und Weise besser ist. Aber dann wurde eine Lösung gefunden, die den beiden dann gefällt“ (V2, Z.41-42).

„..., dass wir uns zusammensetzen. Das durchdiskutieren. Vielleicht haben wir auch eine Idee, oder vielleicht ist die Idee gut“ (V3, Z.36).

Ein anderer Proband der Untersuchung war der Meinung, Probleme können vermieden werden, indem man vorab im Führungsteam konferiert und die Entscheidungen dann einfach ohne Vorabsprache an die Produktionsmitarbeiter kommuniziert.

„(...) der Meinung, dass es effektiver gewesen wäre, dass wir eine Sitzung gehalten hätten und dann das in die Produktion weitergeleitet hätten“ (V3, Z.39-40).

Allgemeine Verbesserungen wurden im Prozess der Maßnahme auch erkannt. So veränderten sich neben der Produktivität und der Qualität offenbar auch die Werte der Kulturdimensionen selbst, denn die Mitarbeiter arbeiteten teilweise proaktiver und versuchten, sich selbst stärker in den Prozess einzubringen.

„Wir haben immer versucht, uns zu verbessern. Manchmal klappte es, manchmal klappte es nicht. Aber auf jeden Fall. Ich denke, dass diese Einwirkung aus der Schweiz dazu geführt hat“ (V2. 55-56).

„Verbesserungen, Ideen und so weiter haben sie gemacht“ (V2, Z. 37-38).

„...hat Vorschläge entgegengenommen, die auch selber ausprobieren, um zu schauen, ob es wirklich besser ist, ob die Verbesserung besser ist oder vielleicht das Gegenteil ist“ (V2, Z. 57-62).

Kritik wurde durch Hinterfragen angebracht, war oft aber nicht gerechtfertigt.

„Es wurde manchmal hinterfragt warum so und nicht so, aber es wurde so weitergeleitet und so ausgeführt, wie es gesagt wurde. Später hat man auch die Erfahrung gemacht, dass es wirklich besser ist“ (V2, Z. 70-71).

6.4.2 Maßnahme 2: Einsatz eines externen Experten

Maßnahme: **2**
Erfolg: **Niedrig**

Seine Position war zwar akzeptiert, aber es hat nicht gut geklappt. Der Eindruck war, dass von dem externen Experten nur Falsches gelernt wurde.

„(...) Leider müssen wir sagen, dass es nicht gut geklappt hat, ich habe mehr gelernt von anderen externen Leuten als von ihm. Von ihm hab' ich nur Falsches gelernt, sonst nichts. Wir sind der Meinung gewesen, dass er am falschen Ort ist“ (V3, Z. 24-25).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Der externe Consultant war zwar akzeptiert, aber seine Entscheidungen wurden durch die Belegschaft kritisiert. Dies zeugt von hohen Werten der Kulturdimension Machtdistanz.

„Die Stelle, die er bezogen hat, die er geführt hat, war er natürlich akzeptiert“ (V3, Z. 24-25).

Seine Entscheidungen wurden zwar weniger akzeptiert als die von entsendeten Experten aus dem eigenen Betrieb. Trotzdem wurden die Aufgaben so umgesetzt, wie er es gesagt hatte.

„He was less accepted. (...), they didn't agree with his decision. But because he has said it is like that, yeah, we will do like that“ (V1, Z.40-43).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Die eher niedrigen Fachkompetenzen des Mitarbeiters beziehungsweise etwaige Hindernisse, diese produktiv einzubringen, haben dazu geführt, dass er wenig zur Produktivitätssteigerung beitragen konnte. Einerseits haben Mitarbeiter wenig oder Falsches gelernt. Andererseits hatten diese den Eindruck, er sei nicht am richtigen Ort und unmotiviert.

„Ich bin der Meinung, dass er nicht die Erfahrung hat, um eine Produktion zu leiten. Wir sind der Meinung, dass er Maschinen reparieren und instand halten kann“ (V3, Z. 26-27).

Die genannten Umstände haben, alles in allem, zu einem Ausbleiben des Erfolges der Maßnahme und zu einer Abnahme der Motivation und des Engagements des Consultants geführt.

„Dies hat Anfangs, Ich sag mal zwei, drei Wochen vielleicht mal gut funktioniert. Je länger es gedauert hat, waren wir der Meinung, dass er nicht interessiert war, was er gemacht hat“ (V3, Z.22-23).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Auf der Ebene der Machdistanz konnte der Consultant weder durch Autorität noch durch fachliche Kenntnisse oder Sympathie seine Ideen implementieren. Dies führte dazu, dass viele der Maßnahmen nicht oder erst später angenommen wurden und diskutiert und kritisiert wurden. Es gelang zwar vereinzelt, Maßnahmen durchzusetzen, allerdings nur da ihre Ablehnung arbeitsrechtliche Konsequenzen gehabt hätte. Dies kann auf der Maskulinitäts-Ebene als Erklärung dienen, weshalb Mitarbeiter trotz starkem Widerstreben Anweisungen befolgt haben.

„No. They didn't work against him. I said, they are they all works respecting the position that he was hold because he was engaged from the swiss company here. They were accepting“ (V1, Z. 42-43).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Kollektivistische Tendenzen innerhalb der Belegschaft haben zusätzlich die Implementierung der Maßnahme erschwert. Der Mitarbeiter, der ohnehin wenig Durchsetzungsfähigkeiten oder -mittel zur Verfügung hatte, wurde dahingehend durch diese Dimension auch eher negativ beeinflusst, wenn auch nicht so stark.

“With time, he was a part of the of the company. But also during all this time there were misunderstandings, believes that this is not right. But of course, they they didn't have the power, the workers, to stop or to tell him that, no, this is not your idea“ (V1, Z. 24-37).

6.4.3 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

Maßnahme: **3**
Erfolg: **Hoch**

Bei dieser Maßnahme handelte es sich um die Entsendung von Mitarbeitern aus Nord-Mazedonien in die Schweiz. Der Erfolg war hoch. Allerdings hat er sich im Prozess etwas verringert.

”I: Welche der Maßnahmen waren besser hier in Mazedonien geeignet und welche kam nicht so gut an? M: Ich sage die dritte. Entsendung von Leuten direkt in die Schweiz oder Deutschland. Ich denke, das hat den grössten Effekt gebracht” (V2, Z. 4-5).

Grundsätzlich kann man sagen, dass sie Erfahrung, welche durch die Entsendung entstehen, sehr positiv bewertet werden.

„Dass die Erfahrung in der Schweiz etwas Gutes mitbringt? Auf jeden Fall“ (V3, Z. 54-55).

Auf lange Sicht kann die Maßnahme als erfolgreich betrachtet werden, da die angelernten Kenntnisse aus der Schweiz auf die Produktion in Nord-Mazedonien übertragen werden konnten.

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die Mitarbeiter sahen Schwierigkeiten darin, dass die Rückkehrenden ihr Wissen und die damit verbundene Machtposition nicht aufgeben wollten. Dies hat es erschwert, das Wissen für alle zugänglich zu machen. Sowohl andere Mitarbeiter als auch die Produktionsverantwortlichen haben die Rückkehrenden aber akzeptiert und ihr Wissen angenommen, weil sie eindeutig gut qualifiziert waren und aus einer gemeinsamen „in-group“ kommen.

„Und ich denke, die wurden anerkannt von den Leuten. Die haben gesagt: Die waren in der Schweiz, wurden geschult dort und die wissen was Sache ist, und die wissen, wie man damit arbeitet. Und so wurde das auch respektiert, und ich denke, das kam sehr gut an“ (V2, Z. 85-86).

Trotzdem wurden die Mitarbeiter wieder in die alte Hierarchie eingegliedert, so dass der Status quo wieder hergestellt wurde.

”I: Wie angesehen waren diese Mitarbeiter? M: Anfangs, vielleicht ein bisschen angesehener. Aber im Laufe der Zeit war das Ganze wieder ganz normal“ (V2, Z. 84-85).

In der Kulturdimension „Vermeidung von Unsicherheiten“ lag das Problem darin begründet, dass die Mitarbeiter, welche für die Entsendung ausgewählt wurden, eher jüngere, unerfahrenere Mitarbeiter waren.

„Es waren relativ neue Leute, die nicht so erfahren waren. Teilweise erfahren, halb halb, es waren zwei neue und zwei ältere Mitarbeiter“ (V2, Z. 89-92).

Im lokalen Betrieb waren diese Mitarbeiter nach ihrer Schulung in der Schweiz in einer sehr anerkannten Position und wurden für die neu erworbene fachliche Eignung, aber auch weil sie zur Fortbildung ausgewählt wurden, geschätzt.

„Und ich denke, die wurden anerkannt von den Leuten. Die haben gesagt: Die waren in der Schweiz, wurden geschult dort und die wissen was Sache ist, und die wissen, wie man damit arbeitet. Und so wurde das auch respektiert, und ich denke, das kam sehr gut an“ (V2, Z.85-86).

Selbst der vor Ort zurückgebliebene Produktionsverantwortliche akzeptierte den Wissensvorsprung.

„D. hat das gut akzeptiert. Das waren seine Leute, mit denen musste zusammenarbeiten. Und er hat es akzeptiert, dass die Leute das besser wissen. Natürlich hat er bei den Schulungen von anderen Leuten auch ein bisschen mitgewirkt, damit er auch eine kleine Erfahrung hat mit den neuen Maschinen. Aber im Großen und Ganzen, das war sehr gut bei ihm angekommen“ (V2, Z. 87-88).

Dieser Effekt hat sich über die Zeit zwar verlaufen, hat sich aber wahrscheinlich positiv daraus ausgewirkt, die neuen Maßnahmen nicht nur top-down, sondern auch bottom-up zu implementieren.

„Die haben dort gelernt, wie man an den Maschinen arbeitet, wo Fehler auftreten können und wie die das beheben können. Und so weiter und so fort. Die Leute sind nach einem Monat wieder zurückgekommen. Als sie zurückkamen, waren die schon ausgebildete Mitarbeiter, die sofort an diese Maschinen konnten“ (V3, Z. 48-49).

Da die Mitarbeiter aus der „in-group“ kamen, wurden auch weniger Unsicherheiten bei der übrigen Belegschaft erzeugt.

„ I: Gab es auch Widerstand bei den anderen Mitarbeitern gegen diese Leute? M: Nein, Ich denke nicht, die Mitarbeiter haben ihre eigene Arbeit gehabt. Diese Mitarbeiter, die in der

Schweiz waren zur Schulung, haben ihre eigene Arbeit gehabt. Und ich denke, das hat gut geklappt“ (V2, Z. 101-102).

Nach der Aufbauphase kann die Entsendung auch mit Kontrollen sowohl in der Produktion als auch auf Baustellen kombiniert werden, um die Unsicherheitsvermeidung der Angestellten zu berücksichtigen.

„Entsendung wäre nicht mehr nötig gewesen. Das hätten wir schon geschafft. Es sei denn, eine kurze Besichtigung von Projekten und von Baustellen. Das ist aber keine Entsendung, das ist eigentlich nur eine Kontrolle, dass man schaut, wie denn das alles verbaut wird, damit wir uns mehr Klarheit schaffen könnten“ (V2, Z. 17).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die Wahl der Mitarbeiter kann insofern kritisiert werden, da die Mitarbeiter unsicher waren, ob sie ihre neugewonnene Machtposition kompromittieren würden, wenn sie ihre gesamte Erfahrung aus dem Schweizer Werk an ihre Kollegen weitergeben würden.

„They thought that they were there only for themselfe to build up experience Not that experience to transfer to the others. And we have had some problems in that case because they were afraid that if they transferred the experience to the others, then they will lose the position of the higher employee that has this knowledge from the others. So sometimes they wanted to keep for themselves the knowledge and the experience that they gained from Switzerland“ (V1, Z.65).

Auf der anderen Seite bestand die Gefahr bei hochgestellten Mitarbeitern in Nord-Mazedonien, das Gefühl der Eifersucht entstehen zu lassen.

„Ein bisschen Neid war da von anderen Leuten. Dass sie durften in die Schweiz, die anderen vielleicht nicht. Aber das ist glaube ich normal, das ist menschlich“ (V2, Z. 85-86).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Aber die Rückkehrenden waren nicht immer entschlossen, ihr neu erworbenen Wissen zu kommodifizieren und damit ihre wichtige Position zu kompromittieren.

“And we have had some problems in that case, because they were afraid that if they transferred the experience to the others, then they will lose the position of the higher employee that has this knowledge from the others” (V1, Z. 64-65).

Dies zeugt auch von hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung in dieser Hinsicht. Die Rückkehrenden wurden geschult, um ihre eigene Produktivität zu steigern, aber nicht die des gesamten Betriebs.

„Because they think that it's not their obligation to do that. They are very close minded, they don't understand that they are making this good for the whole company if they transfer the knowledge and if they work on the same way like in Switzerland and they think that they are paid for that position to work in that machine and to give the best, he things that he is giving the best of himself. And that's enough for the work he is doing. Because he is expecting that the the manager, the leader over the production or the leader of the shift has that obligation or the duty to motivate the others“ (V1, Z. 70-71).

Letztendlich wurde das Wissen aber zum Großteil übertragen und in den Betrieb eingebracht. Damit hat sich auch das höhere Ansehen der Rückkehrenden wieder normalisiert, da der Wissensvorsprung nicht mehr dominieren konnte.

„Die älteren Mitarbeiter, die hiergeblieben sind, haben eine Schulung von den Kollegen bekommen, und zwar komplett. Sie konnten es nach kurzer Zeit vielleicht sogar noch besser als die, die wir in der Schweiz waren. Das war gut so“ (V2, Z. 89-92).

Die enge Einbindung der geschulten Mitarbeiter durch die Produktionsleitung war ein Faktor für eine erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen. Auch muss der durch hohe Werte eben jener verursachte Bedarf nach Führung bei der Weitergabe des Knowhows berücksichtigt werden. Bei vielen unqualifizierten Mitarbeiter mit hohen Werten bei Unsicherheitsvermeidung und niedrigen Werten innerhalb der Dimension Individualismus, ist ein größeres Verhältnis an geschulten Mitarbeitern nötig, um das neue Wissen in den Betrieb zu tragen.

“Those five workers. They transfer the knowledge to the other guests, but also they have kept a little bit over their knowledge for themselves just to keep that position that they are the only ones they have that privilege. This was sometimes a problem, especially when we started with two shifts“ (V1, Z. 67).

6.4.4 Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen

Maßnahme: **4**
Erfolg: **Niedrig**

Die Maßnahme war nur bedingt erfolgreich, als dass die Produktion durch angewandte Schulungen verbessert wurde.

Der entsendete Mitarbeiter und sein Einsatz verbuchten insoweit Erfolg auf dieser Ebene, als dass er Tätigkeiten und Arbeitsschritte vorgezeigt hat, die die Beschäftigten erfolgreich kopiert haben.

“Er hat Methoden gezeigt für unsere Mitarbeiter an der BAZ. Ich kann mich gut erinnern, dass sie dadurch noch produktiver, noch besser wurden” (V2, Z. 51-52).

Die Maßnahmen wurden aber meist erfolgreich umgesetzt, wobei einige Dinge nicht genau nach Vorgaben durchgeführt wurden, um angeblich den Prozess zu beschleunigen.

“Diese Maßnahmen, die von dir kamen, wurden auch gut erfasst und wurden auch so gemacht. (...) Da haben wir auch ein bisschen gemogelt, damit es schneller geht” (V3, Z. 29-30).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Die Umsetzung der Maßnahmen durch die Consultants waren nicht so sinnvoll und vertrauenswürdig wie die des Managers, da dieser ein höheres Ansehen genießt. Allerdings konnten seitens der Mitarbeiter auch nicht gesagt werden, dass die Maßnahmen falsch sind.

“Coming from the owner from the head of the company. For them it was more trustful, more reasonable. No matter. Yeah. There where sometimes something if it was for some specific part of production, but they couldn't, couldn't openly say that it's wrong” (V1, Z. 55-60).

Die Maßnahmen des Inhabers wurden aufgrund seines Ansehens und aus Angst vor Konsequenzen exakt umgesetzt.

“Der Inhaber hat vieles neues dazugeben, wie wir uns verbessern sollen. Und das wurde auch exakt von den Leuten so übernommen. Weil ja, weil vom Inhaber hatten alle Angst gehabt, muss auch sein, nicht Angst, sondern ich sag mal einen großen Respekt” (V2, Z. 65).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Man muss genau führen, Regeln aufbauen und die richtigen Informationen weitergeben. Es muss ganz klar sein, was richtig und falsch ist.

“The problems begin. And you have this as a manager or the one that supervising and have to give you a lot of effort just to firstly advocate them, build up the rules and giving the right information to them. So for them to be clear, what they have to do and what they need to understand, what is right and what is wrong.” (V1, Z. 8)

Alle Prozesse müssen genau koordiniert und zugeteilt werden. Freiheiten führen dazu, dass die Arbeiter, welche alle Arbeitsschritte durchführen können, durcheinanderkommen und so Produktivität verlorengibt. Sie müssen sich auf einzelne Arbeitsschritte fokussieren, um die Arbeitsteiligkeit zu vergrößern. Arbeitsschritte dürfen nur geändert werden, wenn es ausdrückliche Positionen gibt.

„And here we have lost a lot of productivity results because they were not engaged in one position in the same routine. Good measurement that we took was firstly we make clear. Who is what's going to work. And that he has to work only that. And only if the manager or the supervisor is asking him to help or to do something, he is allowed to do. He is not allowed to change the working position whenever he wants (...) when they are left by himself to do what they want. To do their work. They are not able to manage themselves. So you have to give them firstly rules.“ (V1, Z.14-21).

Mitarbeiter aus der Schweiz haben vorgezeigt und die anderen haben nachgemacht.

“So habe ich W. E. erlebt, als er hier war. Er hat es vorgezeigt,...“ (V2, Z.53-54)

Dabei wurden Maßnahmen, welche gewohnten Abläufen widersprachen, nicht akzeptiert.

“(...). Aber wir haben gedacht, das ist so umständlich, nochmal dahin und wieder zurück und hin und her. Da haben wir das manchmal auch so weitergeführt, ohne es zu ändern. (...)“ (V2, Z. 80-83)

Dies ist umso erstaunlicher, da ohne die Hilfe der Mitarbeiter aus der Schweiz die Umsetzung der Massnahmen sehr schwer geworden wäre.

*“Wenn wir die Leute nicht gehabt hätten, wäre es sicherlich sehr schwierig, schwer geworden.“
(V3, Z. 16-17)*

Um die Vorgaben zu überprüfen, wurden Stichproben durchgeführt, dies aber nur unregelmäßig.

"Also ich denke, es wurden diese Vorgaben öfters geprüft. (...) Aber es wurden Prüfungen gemacht. Stichproben und Prüfungen wurden gemacht, aber etappenweise.“

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Die Mitarbeiter wollten den Inhaber beeindrucken und daher war die Motivation hoch, neue Maßnahmen umzusetzen.

„The motivation probably was part of it, because then it will be recognizable much better for them. The results and the changes were acceptable for them much, much easier.“ (V1, Z. 53-54)

Bei der Umsetzung der Massnahme gab es keine unlösbaren Meinungsverschiedenheiten, aber immer wieder Konflikte über das richtige Vorgehen.

„Ja, muss ich dazu sagen. Es gab auch ab und zu mal Meinungsverschiedenheiten. Manchmal sind unsere Mitarbeiter aus Mazedonien der Meinung gewesen, dass Sie irgendwelche Probleme besser lösen als zum Beispiel die Mitarbeiter aus der Schweiz. Aber meistens haben wir dann eine Lösung gefunden.“ (V2, Z. 39-40)

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Auch was die Individualität betrifft, sind die Mitarbeiter bei dieser Maßnahme auch fähig, Eigeninitiative einzubringen. Hierbei müssen ihre Aufgaben und der Rahmen innerhalb der Maßnahme klar abgegrenzt werden.

“I think the main problem for the Macedonian workers is, when they are left by himself to do what they want. To do their work. They are not able to manage themself. So you have to give them firstly rules. You have to explain them what their obligations are. And you have to tell them who is responsible for them. How to ask if they have some question or a problem, to whom to go. And this, I think was the best way or the good way to increase the productivity.“ (V1, Z. 16-21)

Wurden die Mitarbeiter involviert, war es nicht klar, ob die Massnahmen auch wirklich umgesetzt wurden.

“Natürlich ist das der Balkan, und ob sie das auch gemacht haben, das kann man nie richtig nachvollziehen. Aber es wurde denen so beigebracht und so auch weitergeleitet.“ (V,2 Z. 74-75)

6.4.5 Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

Maßnahme: **5**
Erfolg: **Hoch**

Die Maßnahme war insoweit sehr erfolgreich, dass die Produktivität nachhaltig angehoben werden konnten, im Gegensatz zu Maßnahme 4, bei der die Produktivität jeweils wieder schnell zurückging. Diese Steigerung der Produktivität kann aus den ausgewerteten

Produktivitätszahlen herausgelesen werden. Das Produktivitätsniveau konnte zwar nicht auf das Level der Schweiz angehoben werden. Trotzdem war eine starke nachhaltige Steigerung messbar.

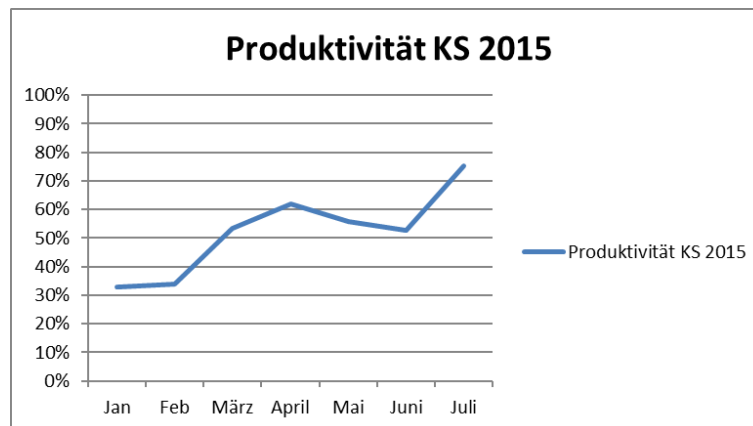


Abbildung 34: Messung der Produktivitätssteigerung der Maßnahme 5

Quelle: Interne Betriebsdaten Daniel Ruchti Doel (2015)

Über die nächsten Jahre blieb der erreichte Wert von durchschnittlich 70% von der Produktivität der Schweiz konstant.

Kulturdimension: **PDI**

Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die Initiierung der Maßnahme sollte durch einen Vorgesetzten erfolgen, welcher über die entsprechende Produktionsverantwortlichkeit verfügt.

„Meistens habe ich mich mit dem Vorarbeiter zusammengesetzt, um Maßnahmen zu ergreifen oder zu verbessern, und so weiter.“ (V3, Z. 42)

Die Mitarbeiter wurden in der Prozessverbesserung bei Fehlern nicht zur Rechenschaft gezogen, sondern zur Verbesserung getrieben.

„(...) wurden die Leute, die die Fehler gemacht hatten oder haben, wurden nicht zur Rechenschaft gezogen, sondern zur Verbesserung getrieben. Indem die Leute gerufen wurden, dass das und das ist nicht gut und das muss verbessert werden“ (V2, Z.31-32).

Kulturdimension: **UAI**

Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die Maßnahmen der Kontrollen waren anfangs umfangreich, wurden aber im späteren Verlauf reduziert, Die Verbesserungen wurden zwar nicht generell aber größtenteils beibehalten.

„Ich denke, anfangs vielleicht öfters, später hat er dann auch Stichproben oder Stichkontrollen gemacht. Nicht jedes Fenster wurde kontrolliert, sondern vielleicht jedes fünfte, sechste oder zehntes.“ (V2, Z. 45-46)

Dabei wurde die ständige Kommunikation mit der Schweiz als sehr positiv empfunden.

„Woran ich mich sehr gut erinnern kann sind diese, wo wir mehr Kontrollen durchgeführt haben. Wesentlich mehr. Wir hatten ständig Kommunikation mit der Schweiz. Mit der Schweiz haben wir so eine Kommunikation gehabt, dass die Leute aus der Schweiz uns Bilder zu uns gesendet haben damit man auf diese Fehler zu achten hat“ (V3, Z. 7).

Dabei wurde den Mitarbeitern gegenüber tolerant gehandelt, wenn Fehler auftraten. Das führte was dazu, dass sie diese Unsicherheiten gegebenenfalls auch kommunizieren konnten.

„Ja, es wurden sehr viele Fragen gestellt, und die Lösungen wurden dann auch so gelöst.“ (V2, Z. 43-44)

Die Einschätzung diesbezüglich waren dennoch teilweise sich widersprechend. Man kann aber davon ausgehen, dass die Antwort eher darauf abzielte, dass die im Team erarbeiteten Maßnahmen sehr akzeptiert waren.

„Zu 99 Prozent haben Sie nicht nachgefragt. Sie haben es als richtig akzeptiert.“ (V2, Z.78-79)

Dabei wurde von den Mitarbeitern auch als sehr wichtigen Faktor bewertet, dass Strafen einen negativen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme gehabt hätte.

„Mit Strafen. Würden wir nicht weiterkommen. Um etwas zu verbessern, muss man ein Team schaffen. Dieses Team, muss man fördern, muss man pflegen und immer wieder verbessern.“ (V2, Z. 13)

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Auch gab es hier wieder Meinungsverschiedenheiten, welche aber alle schnell gelöst werden konnten, wobei sich die Methode der Gruppendiskussionen als nützlich erwiesen hat.

„Es gab auch ab und zu mal Meinungsverschiedenheiten. Manchmal sind unsere Mitarbeiter aus Mazedonien der Meinung gewesen, dass Sie irgendwelche Probleme besser lösen... (...). Aber meistens haben wir dann eine Lösung gefunden.“ (V2, Z.39-40)

„Meistens habe ich mich mit dem Vorarbeiter zusammengesetzt, um Maßnahmen zu ergreifen oder zu verbessern, und so weiter. Es ist nicht der Sinn der Sache, dass man sich anschreit und

böse Worte fallen und so weiter. Wir haben es so versucht, dass wir das untereinander mit den Vorarbeitern regeln.“ (V3, Z. 42)

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Dabei konnten sich die Angestellten auch einbringen, um die Prozesse durch ihre Expertise noch weiter zu optimieren. Besonders langjährige Mitarbeiter fühlten sich in der Verantwortung und zeigten dabei eine hohe Motivation mitzuarbeiten.

„Es gab Ideen. Ich muss dazu sagen, nicht so viel. Aber es gab Ideen zum Verbessern. Ich muss dazu fügen, dass die ersten Mitarbeiter, die bei uns angefangen haben, das waren die vier fünf Leute. Das waren die Leute, die eigentlich die Ideen hatten“ (V3, Z.18-21).

Wichtig dabei waren wechselseitige Kontrollen und Feedback, von Seiten des Mutterbetriebs.

„Als die Leute hier waren, die Schweizer Mitarbeiter, haben das ebenfalls kontrolliert und ich denke, das hat gut geklappt“ (V2, Z. 35-36).

„(...) Wir haben immer versucht, uns zu verbessern. Manchmal klappte es, manchmal klappte es nicht. Aber auf jeden Fall. Ich denke, dass diese Einwirkung aus der Schweiz dazu geführt hat.“ (V2, Z. 55-56)

6.5 Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden

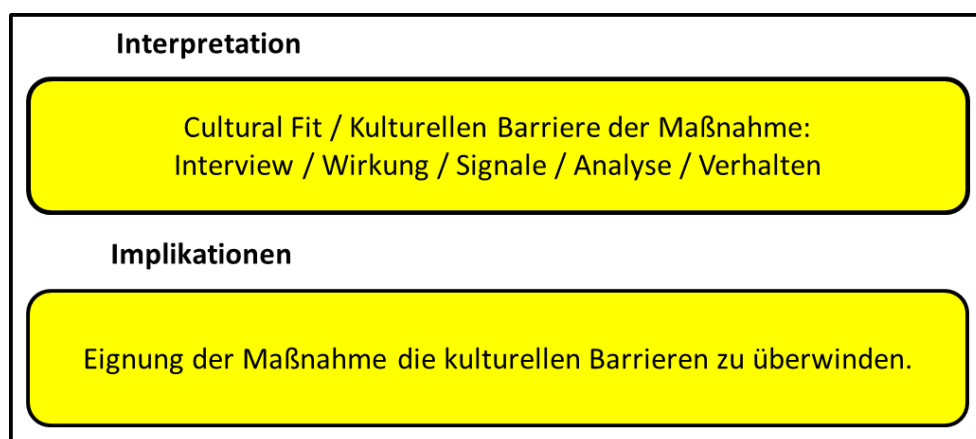


Abbildung 35: Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden

Quelle: Eigene Darstellung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, welche Maßnahmen geeignet sind, die kulturellen Faktoren bei Programmen und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität adäquat zu berücksichtigen.

6.5.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

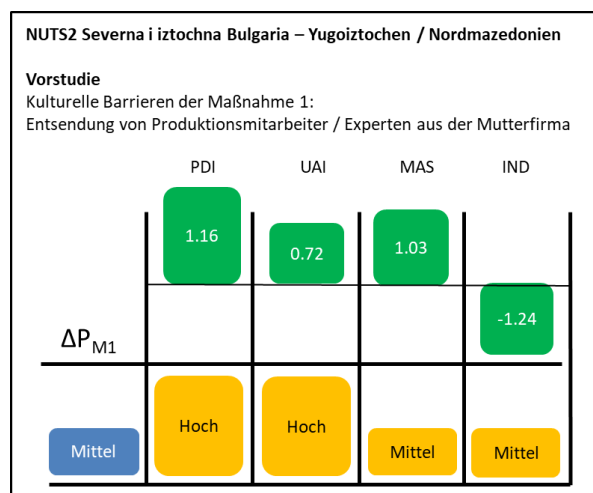


Abbildung 36: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 1, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen / Nordmazedonien

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014 (additional material, siehe Anhang 92)

Interpretation

In der Maßnahme 1 wurden hohe kulturelle Barrieren in den Dimensionen PDI und UAI identifiziert. MAS und IND waren zwar nicht unbedeutend, aber bewirkten nur einen mittleren respektive tiefen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme.

Die einzelnen Arbeitsschritte waren problematisch im Prozess umzusetzen. Die entsendeten Mitarbeiter wurden in Problemsituationen nach Vorgaben und Rat gefragt, was Einfluss auf die Qualität hatte. Wenn Prozesse aus Sicht der Mitarbeiter allerdings unproblematisch verliefen, haben sie sich eher auf die gewohnten Strukturen verlassen. Trotzdem konnten einige Skills im Arbeitsvorgehen von Extern an Intern weitergegeben werden.

Mitarbeiter wurden im Allgemeinen produktiver, wobei der Entsendete darauf besonderen Augenmerk gelegt hatte. Laut den Angestellten gab es keine sprachlichen Barrieren. Die Position des entsendeten Produktionsmitarbeiters war für den Erfolg der Maßnahme sehr wichtig. Im Allgemeinen konnten viele Schwachstellen nicht behoben werden, also die Produktivität nicht annähernd auf das Niveau der Schweiz herangeführt werden. Es fand aber eine deutliche Verringerung von Mängeln und entsprechend eine Erhöhung der Qualität statt.

Feedback auf Rückfragen wurde durch die Mitarbeiter positiv angenommen, da die entsendeten Personen meistens eine hohe, autoritäre Position ausfüllten. Diese positive Resonanz belegt die Tendenz eines hohen Wertes der Kulturdimension Machtdistanz. Dieser Wert beeinflusst die Maßnahme insofern, als dass die entsendete Person innerhalb einer angewendeten Methode durch die internen Mitarbeiter in ihrer Machtposition akzeptiert werden muss, um einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter und somit auf das Produktionsergebnis zu haben. Die Maßnahme hat besonders mit den hohen Werten der Machtdistanz harmoniert, da die vorgesetzte Person angesehen und eher autoritär eingestellt war. Dadurch konnte sie das tendenziell hohe Bedürfnis der Angestellten von innerbetrieblicher Struktur und Vorgaben durch Vorgesetzte größtenteils erfüllen.

Bei der nachhaltigen Etablierung von Maßnahmen geht es allerdings nicht nur um Gewohnheit und um die Durchführbarkeit des Prozesses. Die Ursachen liegen auch im Selbstverständnis der Mitarbeiter. Einerseits sind die Mitarbeiter sicher, ihren Job am besten zu können und sind daher oft weniger zugänglich für Veränderungen und Anregungen. Andererseits sind sie auch unsicher, ob sie neue Maßnahmen richtig umsetzen können. Dies bestätigt den Forschungsstand in der Literatur, in der den nordmazedonischen Angestellten hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung attestiert werden.³⁵⁴

Meinungsverschiedenheiten traten durchaus häufig auf und wurden offen ausgetragen. Dabei stellten die Mitarbeiter ihre Gruppenwerte in den Vordergrund. Der Respekt gegenüber dem Entsendeten entsprang der Autorität durch den Einsatz durch die Geschäftsleitung, nicht aber dem Vertrauensfaktor oder dem Glauben an die Qualitäten des Entsendeten. Durch die hierarchische Position des externen Mitarbeiters war er einerseits hoch angesehen, gleichzeitig war auch freundschaftlicher und lockerer Umgang untereinander möglich. Dass sich teilweise trotz der Hierarchie und der Meinungsverschiedenheiten Freundschaften entwickelt haben, spricht dafür, dass die Maskulinität insgesamt keinen so starken Einfluss auf die Maßnahme hat.

Es lässt sich zusammenfassen, dass innerhalb der genannten Dimension der Maskulinität (MAS) die Maßnahmen insofern Wirkung zeigten, dass es zwar Streits gab, diese aber relativ einfach geklärt wurden. Der Einfluss des entsendeten Mitarbeiters dabei konnte allerdings

³⁵⁴ Vgl. Camina, 2000, S.122

nicht erklärt werden. Grundsätzlich scheint es für die Umsetzung jedoch wichtig, dass es sich bei dem entsandten Mitarbeiter um einen konfliktfähigen Menschen handelt.

Einen großen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahmen hatte hingegen der Inhaber, welcher bei der Umsetzung der Maßnahmen auf die breite Unterstützung der Mitarbeiter zählen konnte, insbesondere, da die Mitarbeiter sich durch die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme eine Erhöhung des Status erhofften. Es wurden aber keine kulturellen Barrieren identifiziert, welche die Maßnahme aufgrund des hohen Wertes der Maskulinität (MAS) besonders negativ beeinflussen könnten.

Angestellte haben innerhalb der Maßnahme individuell und proaktiv Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen eingebracht. Der entsendete Mitarbeiter hat dies auch aufgenommen und sogar gefordert, was entgegen der Annahme für einen höheren Individualismuswert innerhalb der Auswertung spricht. Änderungen wurden zwar oft hinterfragt, allerdings wurden effektive Maßnahmen letztendlich trotzdem durchgeführt. Dabei variierten jedoch die Genauigkeit und Qualität der Umsetzung. Diese Varianz konnte durch anfangs vermehrte Kontrollen begrenzt werden. Bei fehlerhafter Arbeit wurden keine autoritären Konsequenzen durchgesetzt. Stattdessen wurden die Mitarbeiter motiviert, sich zu verbessern und ihre Arbeitsweise positiv zu verändern.

Was die Ebene des Individualismus betrifft, so spricht zwar für die kollektivistische Ausrichtung der Kultur, dass die Mitarbeiter starkes „in-group“ Verhalten aufweisen, allerdings auch Merkmale des Individualismus zeigen, indem sie selbst Vorschläge zur Verbesserung eingebracht haben. Dass die Mitarbeiter die neuen Arbeitsschritte auch nach der Entsendung beibehalten, ist wahrscheinlich, da sie eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen. Die Nachhaltigkeit war besonders gegeben, wenn die Maßnahme erfolgreich im Team umgesetzt wurde.

Implikation

Die Maßnahme 1 ist in diesem Fall bedingt geeignet, die Arbeitsproduktivität zu steigern. Was gesteigert werden konnte, ist insbesondere die Qualität und die Reduktion der Fehler und damit einhergehend auch in bescheidenen Massen die Produktivität. Damit die Maßnahme 1 erfolgreicher ist, sollten folgende Maßnahmen zur Überwindung der kulturellen Barrieren berücksichtigt werden:

- **PDI:** Die entsendete Person sollte über eine hohe Autorität verfügen, damit die eingeleiteten Maßnahmen akzeptiert werden, da eine hohe Barriere in der Kulturdimension PDI identifiziert wurde. Diese muss überwunden werden, indem die Person eine hohe Machtbefugnis hat. Idealerweise ist die Person der Inhaber der Firma. Verfügt die entsendete Person über keinen Status oder Macht, wird die Maßnahme höchstwahrscheinlich scheitern.
- **UAI:** Die Entsendete Person sollte über ein großes Fachwissen verfügen. Damit kann die Barriere in der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung entschärft werden. Ein hohes Fachwissen gibt Vertrauen. Ansonsten werden die Maßnahmen zwar vorerst umgesetzt, nach einiger Zeit dennoch wieder zurückgenommen.
- **MAS:** Nur bei der Umsetzung der Maßnahme des Inhabers oder einer äußerst hoch angesehenen Person wird ein positiver Effekt in dieser Kulturdimension festgestellt. Die Mitarbeiter erhoffen sich durch die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen eine Erhöhung ihres Status innerhalb des Betriebes.
- **IND:** Bei der Umsetzung der Maßnahmen sollte der entsandte Experte die Mitarbeiterteams mit einbeziehen und nicht nur die Einzelpersonen. Dies führt zu einer größeren Akzeptanz und einem nachhaltigen Erfolg der durchgeführten Maßnahmen. Dazu gehören Einbindung in die Gemeinschaft, Leben vor Ort und Einsatz über einen längeren Zeitraum.

6.5.2 Maßnahme 2: Einsatz eines externen Experten

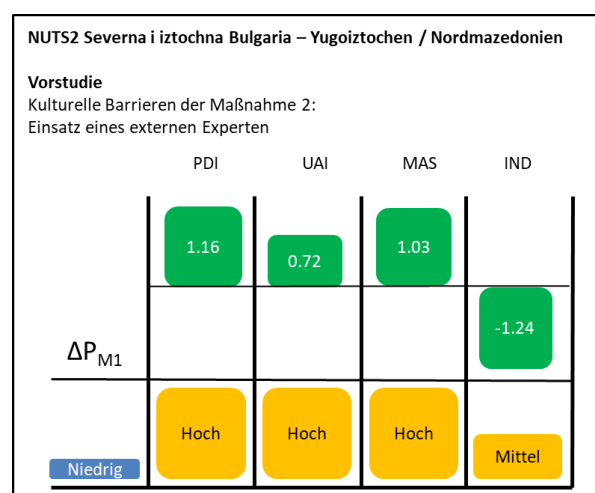


Abbildung 37: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 2, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen / Nordmazedonien

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Bei der Maßnahme 2 wurden viele kulturelle Barrieren entdeckt. Als Hoch wurden PDI, UAI und MAS definiert. IND wurde ebenfalls als Barriere eingestuft, aber nicht so stark wie die anderen Kulturdimensionen.

Die Entscheidungen dieses Consultants wurden akzeptiert, weil seine Position als entsendeter Mitarbeiter respektiert wurde. Allerdings wurden seine Entscheidungen offen in Frage gestellt und ihre Durchsetzung war zeitweilig schwierig. Dies zeigt, dass das Ansehen und die autoritäre Position des entsendeten Mitarbeiters immanent wichtig sind und dieser sonst gegebenenfalls auf die ansässigen Manager und anderes Führungspersonal angewiesen ist. Daher ist der Erfolg der Maßnahme im Sinne der Akzeptanz niedriger einzuordnen. Bei negativem Einfluss der Machtdistanz kann es als essenziell angesehen werden, dass der Mitarbeiter auch fachlich weitreichende Kompetenzen aufweist und durch die örtliche Produktionsleitung und das Management unterstützt wird.

Dem externen Consultant wurde aufgrund seiner Position und seines Auftrags von der Geschäftsleitung Respekt entgegengebracht. Seine Position war aber nicht so solide, wie jene bei Maßnahme eins. Insgesamt kann hier ein hoher Einfluss der Machtdistanz auf die Maßnahme festgestellt werden, die sich tendenziell negativ ausgewirkt hat. Dies ist auch daran erkennbar, dass das Engagement des Entsendeten, neue Prozesse einzuführen und zu optimieren, mit der Zeit eher abgenommen hat.

Die geringere Durchsetzungskraft auf der Ebene der Machtdistanz, welche sich negativ auf den Erfolg ausgewirkt hat, begünstigte eventuell auch starke „in-group“ Bindungen innerhalb der Belegschaft, welche kritisch auf neue Ideen reagieren. Dies wirkt sich aber auch in der Ebene der Unsicherheitsvermeidung aus, welche noch zusätzlich durch das geringere Vertrauen und die mangelnde fachliche Kompetenz begünstigt wird. Eventuell war der Consultant hier nicht durchsetzungskräftig genug, um gegen die kollektivistische Kultur anzukommen, welche gepaart mit hoher Unsicherheit ein sehr inkongruentes Arbeitsumfeld generiert.

Durch diese Kombination war es nicht möglich, organisatorische oder fachliche Änderungen erfolgreich umzusetzen. Durch das niedrige fachliche Knowhow konnten auch keine Ziele oder Kontrollen für praktische Prozesse eingesetzt werden, welche bei hoher Unsicherheitsvermeidung aber nötig sind, um eine sichere Struktur für die Angestellten bereitzustellen. Auch lässt sich hier ein eher negativer Einfluss der Kulturdimension

Unsicherheitsvermeidung verorten. Seine fachlichen Kenntnisse wurden nicht positiv angesehen. Dies hatte zur Folge, dass es zur Durchsetzung der Maßnahmen auch Interventionen und das Zutun anderer höhergestellter Mitarbeiter benötigte.

Implikation

Die Maßnahme 2 ist unter diesen kulturellen Bedingungen nur bedingt geeignet, die Produktivität zu steigern. Dagegen sprechen die hohen kulturellen Barrieren in den Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität. Alle drei Kulturdimensionen können von externen Beratern nur schwer überwunden werden. Sie verfügen über keine interne Machtposition und werden diese aufgrund ihres externen Status auch nicht erlangen.

Da die vorherrschenden Kulturdimension IND eher kollektivistisch geprägt ist, wirkt sich dies somit ebenfalls negativ auf die Akzeptanz des Beraters aus, da er als Außenseiter gilt. Sogar wenn der Berater über große fachliche Kompetenz verfügen würde, welche sich positiv auf kulturelle Barriere der UAI auswirken könnte, wäre es schwer, die anderen kulturellen Barrieren PDI zu mildern oder sogar zu neutralisieren. Diese Maßnahme kann damit als wenig erfolgsversprechend bei den gegebenen kulturellen Dispositionen gesehen werden.

Maßnahmen zur Überwindung der kulturellen Barrieren:

- **PDI:** Der externe Berater muss von der Mutterfirma eine ausgesprochen hohe Machtkompetenz erhalten.
- **UAI:** Es wird eine außergewöhnlich hohe fachliche Kompetenz gefordert, um bei den Mitarbeitern akzeptiert zu werden.
- **MAS:** Der fehlende Status kann durch Nutzung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen erhöht werden.
- **IND:** Einbindung in die Gemeinschaft, Leben vor Ort und Einsatz über einen längeren Zeitraum

6.5.3 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

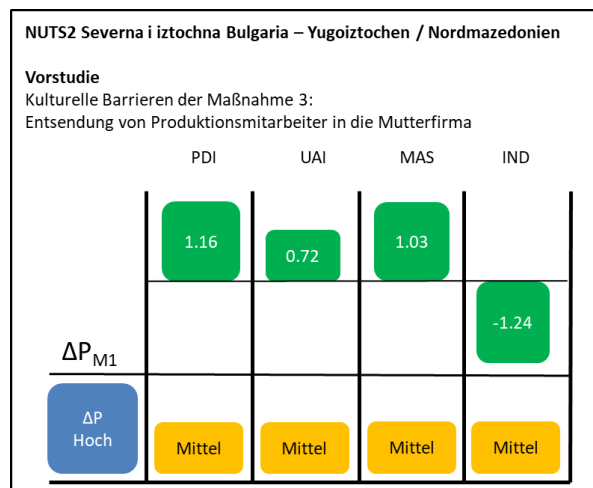


Abbildung 38: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 3, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen / Nordmazedonien

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Die Maßnahme 3 verfügt über mittlere kulturelle Barrieren. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, weil die Umsetzung der Maßnahme durch Mitarbeiter aus den in Group durchgeführt wurde.

Die Mitarbeiter, welche zur Entsendung ausgewählt wurden, hatten vor der Entsendung keine hohe Stellung innerhalb des Unternehmens. Diese wurde aber im Verlauf allein durch ihre Auswahl und nicht nur wegen der Steigerung der fachlichen Kenntnisse erhöht. Als sie in den Betrieb zurückkehrten, waren sie bei den meisten Mitarbeitern sehr hoch angesehen, besonders weil sie über einen Wissensvorsprung verfügten. Selbst der Produktionsverantwortliche, welcher nicht in der Schweiz war, akzeptierte die geschulten Mitarbeiter. Dieser Wissensvorsprung zeigte sich in eine Erhöhung der Machtposition. Dieses neu erlangte Ansehen wollten sie nicht verlieren, indem sie all ihr Wissen sofort weitergeben und damit die Wissensdominanz quasi abgeben.

Dies führte teilweise auch zu Neid, weil eher jüngere, unerfahrenen Mitarbeiter ausgewählt wurden. Die Annahme war, dass es der ausgewählten jüngeren Personengruppe leichter fallen würde, neue Prozesse zu erlernen und diese dann auch im nordmazedonischen Werk, umzusetzen. Dies kann man als eine der stärksten wirkenden kulturellen Barriere bezeichnen. Die Entscheidung, neue Mitarbeiter zu entsenden, wirkte gleich allen Kulturdispositionen entgegen.

Gründe dafür waren, dass die Rückkehrenden die Verantwortung bei den Vorgesetzten sahen und nicht bei sich selbst, was als ein weiteres Zeichen für hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung als auch der Machtdistanz einzuordnen ist. Dies impliziert, dass der Manager, Betriebsleiter oder Schichtleiter dafür verantwortlich gemacht wird, für die Motivation der anderen Mitarbeiter zu sorgen. Sie dachten nicht, dass es ihre Pflicht ist, das Wissen, welches sie sich erarbeitet haben, zu teilen. Sie stellten sich selbst in den Vordergrund und nicht die Allgemeinheit.

Was den Individualismus der Mitarbeiter betrifft, können Vorgaben und Bedingungen an die Entsendung geknüpft werden, um fehlendem Engagement bei der Implementierung des Wissens im Betrieb entgegenzuwirken. Im untersuchten Fall stellte dies jedoch nur ein kleines Problem dar, da der Betrieb nicht sehr groß ist und im Laufe der Zeit das Wissen sich seinen Weg durch die eher kurzen Strukturen gebahnt hat. Dabei ist wichtig, entweder etablierte, ältere Mitarbeiter für die Entsendung auszuwählen, oder jene Mitarbeiter im Anschluss auch langfristig an die Firma zu binden und mit dem Führungspersonal zu vernetzen.

Implikation

Die Maßnahme 3 ist unter der gegebenen Kultur sehr gut geeignet, die Produktivität zu steigern. Große kulturelle Barrieren wurden nicht identifiziert. Positiv ist auf jeden Fall die Entsendung von kulturnahen Mitarbeitern aus der „in-group“, welche das neuerworbene Wissen einfacher einbringen und weitergeben können.

Die **Maßnahme 3** verfügt über mittlere kulturelle Barrieren. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, weil die Umsetzung der Maßnahme durch Mitarbeiter aus den in Group durchgeführt wurde. Um die Maßnahme noch effizienter zu gestalten, sollten trotzdem folgende kulturellen Barrieren adäquat berücksichtigt werden:

- **PDI:** Tendenziell Mitarbeiter auswählen, welche in der Hierarchie hoch angesiedelt sind.
- **UAI:** Ältere und erfahrene Mitarbeiter senden.
- **MAS:** Mitarbeiter mit hohem Status senden.
- **IND:** Vorgaben und Bedingungen können an die Entsendung geknüpft werden, um fehlendem Engagement bei der Implementierung des Wissens im Betrieb entgegenzuwirken.

6.5.4 Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen

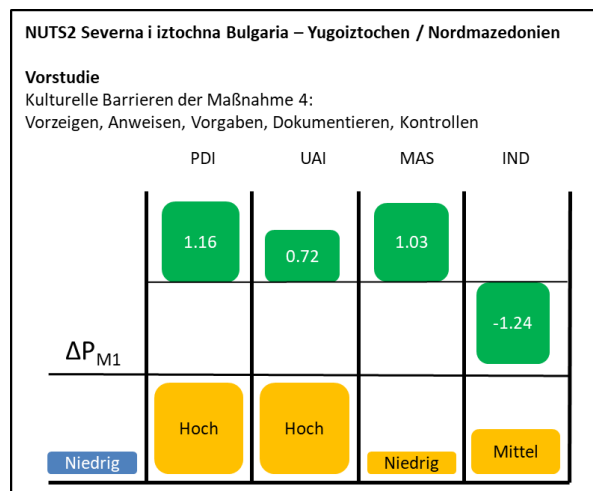


Abbildung 39: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 4, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen / Nordmazedonien

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

In den einzelnen Kulturdimensionen PDI, UAI und IND wurden hohe kulturelle Barrieren identifiziert. Deshalb verlangt diese Maßnahme insbesondere nach klaren Regeln, um die herum sie aufgebaut wird. Zentral ist es außerdem, die richtigen und notwendigen Informationen an die entsprechenden Mitarbeiter zu kommunizieren. Es muss für die Mitarbeiter eindeutig sein, was richtig ist und was falsch. Die Maßnahme war insofern erfolgreich, als dass die Produktion durch angewandte Schulungen verbessert wurde.

Wenn die Unsicherheitsvermeidungs- und Kollektivismuswerte hoch sind, ist es schwierig für die Mitarbeiter, selbstständig die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das kann dazu führen, dass der Arbeitsprozess immanent gestört wird. Die Mitarbeiter müssen sich daher auf einzelne Arbeitsschritte fokussieren können, um die Arbeitsteiligkeit zu vergrößern. Arbeitsschritte dürfen nur dann geändert werden, wenn es ausdrückliche Anweisungen und Instruktionen vom Management dazu gibt. Hier kann also von einem negativen Einfluss der Kulturdimension gesprochen werden, welcher aber gut und mit bereits erprobten Methoden kontrolliert werden kann.

Die Problematik dieser Maßnahme lag weiter darin, dass die Mitarbeiter keine klaren Vorgaben erhielten, welche Rollen sie innerhalb der neuen Arbeitsschritte einnehmen sollten. Dies wurde von oben nicht adäquat kommuniziert, was dazu führte, dass es den Mitarbeitern innerhalb des Prozesses an Struktur mangelte. Dies ist ein Hinweis auf einen hohen Wert der

Unsicherheitsvermeidung. Hierbei wirkt Freiheit bei niedrigen Werten der Dimension Individualismus aber abträglich, da sich die Mitarbeiter dann im Prozess verlieren, weil sie Freiheiten nicht gewohnt sind. Umso wichtiger sind hier klare Vorgaben und regelmäßige Kontrollen, auch um die Unsicherheitsvermeidung zu reduzieren.

Die Mitarbeiter wurden bei der Maßnahme wenig mit einbezogen. Dies ist den Maßnahmen geschuldet, welche besonders aus Vorzeigen und Anweisen bestand. Da die vorherrschende Kultur sehr kollektivistisch geprägt ist, entstand bei der Umsetzung der Maßnahmen kein Druck bei der Gemeinschaft, die Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. Dies führte zusätzlich zu einer kulturellen Barriere in der Dimension IND, welche sich im Verhalten zeigte, dass die einzelnen Mitarbeiter sich nicht für andere Mitarbeiter verantwortlich fühlten. Das Verhalten hat bei prozessübergreifenden Arbeitsschritten immer wieder zum Ignorieren von offensichtlichen Fehlern geführt.

Implikation

Die Maßnahmen Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren und Kontrollen sind nur dann erfolgreich, wenn die hohen kulturellen Barrieren in den einzelnen Kulturdimensionen adäquat berücksichtigt werden. Es droht ansonsten, dass die eingeleiteten Maßnahmen nur kurzfristige Erfolge erzielen und der Status Quo von den Mitarbeitern schnell wieder hergestellt wird. Die Akzeptanz der Produktionsverantwortlichen vor Ort ist entscheidend für die Nachhaltigkeit der Produktivitätssteigerung.

- PDI: Vorzeigen und Anweisen sollten durch Personen durchgeführt werden, welche über eine hohe Machtposition verfügen. Bevorzugt interne Produktionsverantwortliche oder der Inhaber selbst.
- UAI: Klare Regeln, Vorschriften und Anweisungen. Am besten eine Checkliste, die das Vorgehen genau beschreibt.
- MAS: Die Durchsetzung der Anweisungen gelingt besser, wenn die Erfüllung an eine Belohnung gekoppelt ist. Dies kann auch nur sein, dass ein Vorgesetzter mit hohem Status die Arbeit überwacht und kontrolliert. Erhält der Mitarbeiter bei Erfüllung der Vorgaben vom Vorgesetzten das entsprechende Lob, hat dies direkte Auswirkung auf den innerbetrieblichen Status des Mitarbeiters.
- IND: Umsetzung der Maßnahmen möglichst in Gruppen, damit sich die Mitarbeiter dem Team und nicht den Maßnahmen verantwortlich fühlen.

6.5.5 Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

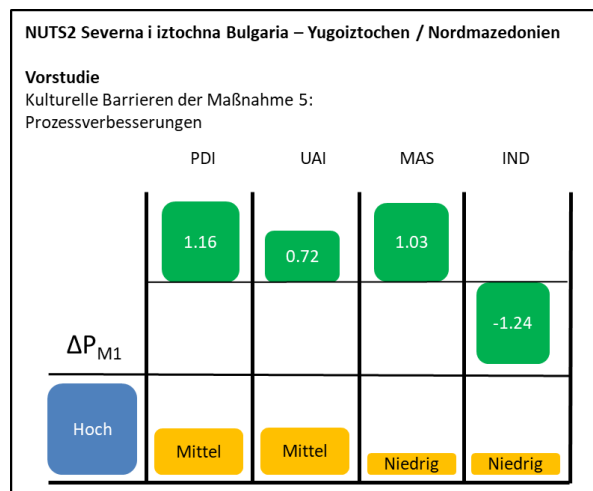


Abbildung 40: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 5, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen / Nordmazedonien

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Bei dieser Maßnahme wurden keine hohen kulturellen Barrieren identifiziert. Dadurch kann sie als sehr geeignet betrachtet werden.

Die Maßnahme beinhaltet Prozessverbesserungen, welche sowohl durch die entsendeten Manager/Produktionsleiter beziehungsweise höheren Angestellten aus dem Schweizer Werk in der Nordmazedonische Produktionsstätte durchgeführt wurden, als auch von den Produktionsverantwortlichen vor Ort. Es konnten auch Prozessverbesserungen initiiert werden aufgrund der Einflussnahme und Qualitätskontrollen direkt aus der Schweiz, welche gefordert wurden. Diese Maßnahmen waren vor allem aufgrund der Generierung neuer Prozesse und Kontrollen, welche den Faktoren der hohen Unsicherheitsvermeidung und der Machtdistanz entsprechen, erfolgreich. Zusätzlich konnte die kollektivistische Kulturprägung bei der Umsetzung der Maßnahme übers Team befriedigt werden.

Bei dieser Maßnahme kann herausgehoben werden, dass Mitarbeiter dadurch angehalten wurden, sich zu verbessern, sofern Fehler durch Kontrollen festgestellt wurden. Durch Fragen konnten sich Mitarbeiter aber auch selbst einbringen, was sowohl zur Vermeidung von Unsicherheiten beitrug, als auch den negativen Tendenzen beim Individualismus entgegenwirkte. Hier kann also von einem positiven Einfluss gesprochen werden.

Es bestand dennoch wenig Akzeptanz gegenüber Verbesserungspotential der gewohnten Abläufe. Kontrollen spielten deswegen so eine wichtige Rolle, da sie Fehler offenbarten und

damit zur Effektivität beitragen. Kontrollen wurde anfangs vermehrt, später nur noch stichprobenartig durchgeführt.

Die Bedürfnisse auf der Ebene der Unsicherheitsvermeidung wurden insofern bedient, dass viele Kontrollen innerhalb der Maßnahme durchgeführt wurden. Allerdings hat dem entsendeten Mitarbeiter teilweise das nötige Fachwissen gefehlt, um damit bei den Angestellten punkten zu können. Dies kann zusätzlich zu den neuen Prozessen und Vorgaben weitere Unsicherheiten sowie eine Skepsis gegenüber der neuen Maßnahme hervorrufen. Dem kann entgegengewirkt werden, indem man die Anzahl der Kontrollen weiterhin hochhält und durch erfahrene Mitarbeiter oder durch die vor Ort tätigen Produktionsverantwortlichen durchführen lässt. Im Gegensatz zu Maßnahme 4 spricht die Maßnahme besonders die kollektivistische Tendenz an, weil die Prozessverbesserungen meistens arbeitsplatzübergreifend sind und eine Zusammenarbeit über die Einzelpersonen fördern. Dieser Einfluss der Kulturdimension IND sollte deshalb durch das Fördern von Teams berücksichtigt werden.

Gleichzeitig konnten die Mitarbeiter aber auch Vorschläge besser einbringen, was zu einer Verbesserung der Individualität beigetragen haben könnte, sicher aber einem negativen Einfluss dieses Faktors entgegengewirkt hat. Dies war speziell bei älteren, erfahreneren Mitarbeitern der Fall. Deutlich wurde, dass die Mitarbeiter in Teams arbeiten wollten und sich damit eher mit den Verbesserungen identifizieren konnten. Dies ist verbunden mit dem Hintergedanken, falls Strafen eingeleitet werden, dass das Team bestraft wird und nicht die Einzelperson. Damit konnte die Gefahr, das Ansehen und der damit verbundener Gesichtsverlust der Einzelperson vermindert werden.

Implikation

Die Maßnahme Prozessverbesserungen konnte die Produktivität deutlich steigern und die Steigerung war insbesondere nachhaltig, weil sich die Leute einbringen konnten und die Maßnahmen so besser akzeptiert wurden. Die kulturellen Barrieren sind in dieser Maßnahme besonders in der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung zu finden, weil Prozessverbesserungen auch Veränderung bedeutet.

- PDI: Anweisungen sollten von den Produktionsverantwortlichen oder vom Inhaber kommen.

- UAI: Umsetzung der Maßnahme im Team und durch das Team. Mitarbeiter bei Fehler nicht bestrafen, sondern bei der Lösung miteinbeziehen. Die Angst vor Veränderung durch hohe Fachkompetenz zerstreuen.
- MAS: Hohen Status des Prozessverantwortlichen im Team, damit werden Meinungsverschiedenheiten schnell gelöst.
- IND: Mitarbeiter bei der Umsetzung der Maßnahmen einbeziehen. Teams beurteilen und fördern, nicht Einzelpersonen.

6.6 Fazit der Vorstudie und weiteres Vorgehen

Die Vorstudie überprüfte die Eignung des gewählten Ansatzes und das Modell, inwieweit damit die Forschungsfrage adäquat beantwortet werden kann.

Es zeigte sich, dass insbesondere die Maßnahmen mit hohen Barrieren in den Kulturdimensionen Machtdistanz PDI und Unsicherheitsvermeidung UAI einen starken Einfluss auf den Erfolg der angewendeten Maßnahmen haben und bei den Implikationen zur Behebung der Barrieren überdurchschnittlich berücksichtigt werden muss. Dies zeigt sich insbesondere in den Maßnahmen 2 & 4, deren Scheitern direkt auf diese beiden kulturellen Barrieren zurückzuführen ist.

Bei Maßnahme 1 müssen die externen Experten mit einer hohen Machtposition durch den Geschäftsführer ausgestattet werden, um den Erfolg der Maßnahme wenigstens auf „Mittel“ anheben zu können. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt auch die ebenfalls großen Einflüsse der Barrieren in der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung, welche nur abgebaut werden konnten, wenn einerseits Mitarbeiter aus der In Group die Maßnahmen umgesetzt hatten oder die Maßnahmen mit den Produktionsverantwortlichen gemeinsam erarbeitet und initiiert wurden.

Die Dimension Individualismus zeigt eher Indizien auf, indem Sinn wie die einzelnen Methoden und Maßnahmen umgesetzt werden sollten. Die identifizierte Barriere in der Dimension IND transformieren sich somit eher zu einer Tendenz oder Aussage, ob die Methode oder Maßnahme die Umsetzung eher in der Gruppe oder als Einzelperson unterstützt. Wenn die Maßnahme die Umsetzung im Team fördert oder sogar bedingt, ist der Erfolg der Maßnahme in kollektivistischen Kulturausprägungen tatsächlich höher. Dahingehend hatte die Maskulinität nur bei den Maßnahmen einen Einfluss, bei denen es eine Interaktion zwischen den Entsendeten und den Produktionsmitarbeitern gab, welche den Status der Mitarbeiter

tangierte. Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität wurden von dieser Dimension deshalb nur indirekt durch diese involvierten Mitarbeiter beeinflusst.

Die Verwendung der vier Kulturdimensionen von Hofstede (2001) in Kombination mit den Daten von Kaasa et al. (2014) erwies sich als geeigneter Ansatz, die kulturellen Barrieren bei der Umsetzung der Maßnahmen darzustellen, weil dadurch das komplexe Gebilde Kultur auf vier gut erforschte und beschriebene Dimensionen reduziert werden konnte. In Kombination mit den regionalen Daten von Kaasa et al. (2014) können die Signale, Wirkungen und Einflüsse auf der Stufe der Dimensionen entsprechend interpretiert werden. Dies ist eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Vorstudie, dass es dadurch möglich ist, die Maßnahmen und Methoden auf ihre kulturelle Eignung in den einzelnen Kulturdimensionen zu bewerten, um daraus die geeigneten Schlüsse zu ziehen, die Maßnahmen entsprechend der gegebenen Kultur anzupassen.

Die Detailfragen aus Kapitel 4.8 konnten in der Vorstudie beantwortet werden. Das Model wird als geeignet angesehen, die Fragestellung auf andere Kulturregionen und Unternehmungen auszuweiten. Die Erkenntnis, dass es möglich ist, die kulturellen Barrieren anhand der Ausprägungen zu identifizieren und eine Verbindung zu den eingeleiteten Maßnahmen zu erstellen, soll nun anhand der Experteninterviews verfeinert und im besten Fall validiert werden. Insbesondere soll durch die Ausweitung auf verschiedene Kulturregionen der Einfluss der unterschiedlichen Prägung der Variable „Messung der Kulturdimension“ und deren Einfluss auf die Barrieren analysiert werden.

7 Experteninterviews zum Einfluss von Kultur auf Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

7.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Hier werden die Ergebnisse der Experteninterviews in den verschiedenen Regionen respektive der durchgeführten Maßnahmen dargestellt.

7.1.1 NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoiztochen & Nordmazedonien

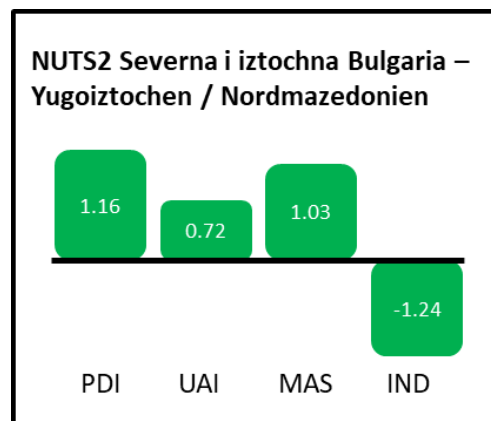


Abbildung 41: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.1.1 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

Maßnahme: **3**
Erfolg: **Hoch**

Das Entsenden der Mitarbeiter in den Mutterbetrieb war definitiv erfolgreich. Mehr Qualität und nicht nur höhere Quantität wurden erreicht, auch bessere Selbstständigkeit konnte beobachtet werden. Alles in allem wurde eine gleich hohe Produktivität und Qualität wie im Mutterbetrieb erreicht.

„Meiner Meinung nach schon, weil die Qualität war eins zu eins vergleichbar mit anderen europäischen Werken, das mazedonische Werk. Und die Qualität, äh, die Produktivität, die ging rasant bergauf ja, muss man ganz klar sagen, ja“ (E6, Z.25-26).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Wichtig war die Stellung der entsendeten Mitarbeiter, weil sie direkt im Auftrag des CEOs kamen. Dies bestätigte abermals, dass die Stellung des CEOs in Nord-Mazedonien überragend wichtig ist. Dies lässt auf einen hohen Einfluss der Dimension Machtdistanz schließen.

„Also vor allem der General Manager dort, ja. Ist halt schon so, es ist so eine, meiner Meinung nach, sehr stark hierarchisch gegliederte Gesellschaft in Mazedonien und das ist schon noch anders als in der Schweiz. Dort ist ein Direktor wirklich ein Direktor oder ein Managing Direktor oder ein Geschäftsführer, ein (Patrons?) ist ein anderer Stellenwert, als wir es hier dann in der Schweiz, Deutschland, Österreich so pflegen, ja“ (E6, Z37-37).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Es wurden sowohl neue als auch ältere Mitarbeiter ausgewählt.

„...und wenn wir neue Produktionsstraßen da eingeführt haben, haben wir die neuen Mitarbeiter, die für diese Produktionsstraße eingestellt wurden plus ältere Mitarbeiterinnen, die schon für uns arbeiten, die durften dann da auch wieder erlernen,...“ (E6, Z.29).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Es gab durchaus Diskrepanzen zwischen Männern und Frauen und es hat sich gezeigt, dass besonders Mitarbeiterinnen sehr zugänglich für die Schulungen waren und diese gut angenommen haben. Dies spricht für einen hohen Einfluss der Dimension Maskulinität, denn männliche Mitarbeiter haben die Schulungen nicht so gut angenommen oder umgesetzt. Bei männlichen Mitarbeitern konnte festgestellt werden, dass vor allem neue Mitarbeiter besonders empfänglich für die Schulungen waren. Meinungsverschiedenheiten, die offen ausgetragen wurden, gab es in diesem Betrieb nicht.

„Also wir haben dann festgestellt, dass es Mitarbeiterinnen, es waren ja vor allem Mitarbeiterinnen, die besser waren als andere, (...) Weil wir einfach wussten, die haben gewisse Fähigkeiten, schnelle Aufnehmungsfähigkeiten und die durften auch wieder in die Schweiz kommen“ (E6, Z. 29).

Trotz eines hohen Werts der Maskulinität gab es keine Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern. Grund dafür kann sein, dass die Männer die Führungsposition innehatten.

„Nein, weil die Männer waren ja zum größten Teil die Gruppenleiter, die Abteilungsleiter“ (E6, Z.50-53).

Hauptanreiz waren hier auch immer wieder die zusätzlichen finanziellen Gewinne. Durch die Interviews mit den Mitarbeitern wurde klar, wie wichtig es ist, dass Vorgesetzte in die Produktion eingebunden sind, aber auch wie stark der Einfluss des finanziellen Anreizes gewirkt hat.

„Gut, angesichts dass auch die Vorgesetzten die gleiche Arbeit machen mussten, sie mussten nämlich auch erlernen, wie man Produkte produziert und auch die gleichen Tools kennenlernen durften in der Schweiz, hat man die gleiche Sprache gesprochen, die B.-Sprache hat man nämlich gesprochen“ (E6, Z.25-27).

Aber auch die Konkurrenz hat zu einer Dynamik geführt, welche die Produktivität begünstigt hat.

„Viele waren froh, einmal überhaupt in Mitteleuropa sein zu dürfen. Waren in anständigen Hotels plus bekamen sie massiv mehr Geld. Also wenn sie in Mazedonien gearbeitet haben, weil der mazedonische Staat schreibt ja vor, dass man in dieser Zeit fünfzig oder sechzig, siebzig Prozent mehr Lohn bekommt, und darum waren so alle sehr interessiert, mal in die Schweiz zu kommen“ (E6, Z.27).

Unstimmigkeiten waren selten. Die gute Entlohnung erhöhte den Einsatz.

I: „Und gab es dazu irgendwelche Unstimmigkeiten bei den anderen Mitarbeitern vor Ort diesbezüglich?“

E: „Nein, gar nicht. Weil viele waren erstens mal froh, dass sie überhaupt (bei B.?) arbeiten dürfen, weil wir haben mehr bezahlt als der Durchschnitt“ (E6, Z. 34-35).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Es wurde eine Konkurrenz um die Schulungen aufgebaut, welche sehr beliebt und angesehen bei den Mitarbeitern waren. Darum haben sie sich besonders bemüht, auch jene, deren Leistungen nicht so stark waren, wurden durch die Dynamik der Konkurrenz beeinflusst. Dabei hat es einen starken Anstieg der Arbeitsproduktivität gegeben.

„Also ich denke, also das was ich gehört habe, es gab keine Unruhe durch das. Ich denke, es gab einfach Druck für die, die nicht durften, weil die Besten durften ja nur. Und durch das, dass die weniger Guten auch mal dorthin gehen wollten wieder mal in die Schweiz, denke ich mir, dass durch den Druck auch die Produktivität oder die, ja, die Arbeitsqualität und das auch

erhöht wurde auch von Leuten, die vielleicht eine recht gute Arbeit gemacht haben, aber keine sehr gute Arbeit. Aber es wurde auch in dieser Zeit ausgewechselt“ (E6, Z35).

Hierbei wird erkennbar, welch hohen Einfluss die Dimension Individualismus auf den Erfolg der Maßnahme hat. Hierbei scheint der Kollektivismus in den Hintergrund zu treten und die Werte des Individualismus stark verbessert zu werden.

„Es wurden rein nach Leistungen wurde das bewertet. Weil eben, das waren internationale Führungskräfte, die wir dort eingestellt hatten und das ist weniger, das wird für eine schöne Nase, blaue Augen (oder weiß ich was?), sondern es war wirklich Leistung einfach“ (E6, Z.40-41).

7.1.2 NUTS2 Ceska Republika Jihozapad Tschechien

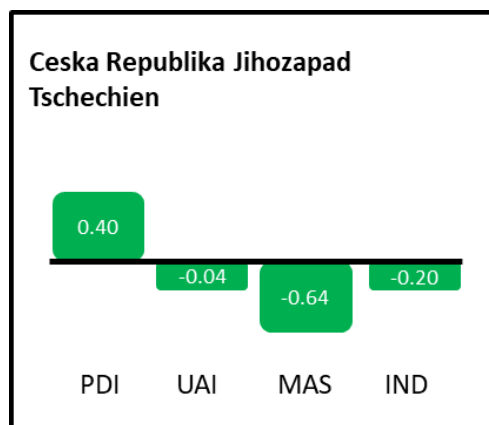


Abbildung 42: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.2.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: 1

Erfolg: **Mittel**

Hier gibt es konträre Ergebnisse und Antworten aus den Interviews, die teilweise als erfolgreich, teilweise als nicht erfolgreich eingeordnet werden können. Bei Interview E9 war der Erfolg durchaus immanent und gerechtfertigt, während bei Interview E8 und E4 die befragten Personen nur einen vernachlässigbaren Erfolg feststellen konnten.

„I: Und diese Maßnahmen Entsendung, also die konnte die Arbeitsproduktivität tatsächlich auch steigern?“

E9: Ja auf jeden Fall“ (E9, Z.46-47).

„Ja, hat schon Erfolg gehabt. Aber ich meine, zu Beginn von allen Projekten machen Sie sich auch zuerst mal die kalkulatorischen Überlegungen, was sind die Herstellkosten hier, was sind sie in Tschechien drin. Sie vergleichen die Lohnniveaus und so weiter und brechen das runter und haben eigentlich die Zielgröße, oder? Und die Zielgröße konnte nicht ganz erreicht werden. Also, sprich, Total Costs, ich spreche immer von Total Costs, oder? Also, sprich, jetzt die Qualitätsprobleme wieder zurückschicken und das (unv. Aufnahme) einbringen und so weiter, oder? Das war unter dem Strich too much, oder?“ (E4, Z.77-79).

Der Erfolg der Maßnahme war zwar immanent, hätte aber auch höher sein können, wie aus dem Interview herausgeht.

„Der war zu vernachlässigen, vielleicht zehn, zwanzig Prozent, also nicht mehr unbedingt signifikant“ (E9, Z.52-53).

Problematisch war, dass es an einem Mitarbeiter gegangen hat, der immer wieder entsendet wurde, die Änderungen und Verbesserungen einzubringen. Gezeigt hat sich auch, dass, wenn die entsendeten Mitarbeiter nicht mehr anwesend waren, die Arbeitsproduktion dann darunter gelitten hat und auf das vorherige Niveau zurückgerutscht ist.

„Das kennen Sie vielleicht auch aus Ihren Erfahrungen. Ich kenne es von früher mit Tschechien, dass wir Expats geschickt haben, kaum waren sie wieder weg, ging es wieder runter mit der Qualität und mit der Produktivität“ (E4, Z.73).

Deshalb ist Führung vor Ort wichtig. Ohne Führung vor Ort nimmt die Produktivität wieder ab.

„Aber dort in Prag hat das nicht funktioniert, weil wir eben niemanden reingegeben haben. Vielleicht weil wir nicht wussten oder zu wenig klar war, dass das zwingend notwendig ist, um das zu machen. ...es muss jemand von der Mutterfirma ständig dort sein“ (E8, Z.59).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Bei dieser Dimension zeigte sich im Interview, dass die Vorarbeiter, welche hohe praktische Qualifikationen vorweisen konnten, diese zwar weitergeben konnten, aber dies nicht zur Steigerung der Arbeitsproduktivität beigetragen hat. Dabei scheint der Einfluss der Macht der entsendeten Mitarbeiter keinen Einfluss gehabt zu haben.

„Das waren üblicherweise die Vorarbeiter für eine Arbeitsgruppe, es waren aber auch die einfachen Werker, die aber durch ihre praktische Erfahrung eben besonders qualifiziert waren, eben diese praktische Erfahrung weiterzugeben. Vorarbeiter und Werker“ (E9, Z.14-15).

Eine zentrale Figur bestand in Form des Chefs des Betriebs, welcher seine Machtposition dazu einsetzen konnte, einen Einfluss auf die Arbeitsproduktivitätssteigerung zu nehmen. Dies war

teilweise erfolgreich, aber hatte definitiv einen Einfluss auf die Produktion und die Maßnahme. Dabei ist allerdings in Frage zu stellen, ob es ratsam ist, die Bündelung des Wissens und die Verantwortung für den Erfolg der Arbeitsproduktivitätssteigerung bei einer Person zusammenzufassen. Hierbei könnte ein Wegfallen dieser Person auch einen Rückfall der Arbeitsproduktivität bedeuten.

„Also eine ganz zentrale Figur war ein Herr Dr. (unv.), das war der Chef des früheren Betriebes, der ihn übernommen hat, der Konstruktionschef dort, das war die zentrale Figur. Und mit dem hatten wir einen regen Austausch, der war auch öfter bei uns und der war das zentrale Medium. Der bekam diese ganzen Vorgaben, die verbesserten Werkplanungen und Werkzeichnungen und der hat die dann, also auch mit seinen Mitarbeitern wiederum, dann in den Betrieb hineingebracht“ (E9, Z. 105).

Dabei kann diese Dimension durchaus als wichtig erachtet werden, da die Verantwortliche Person in der Machtposition einen großen Einfluss auf die Produktivität und auch auf die Steigerung durch die Maßnahme hat.

„Das wusste man ganz genau, das ist der Mann, wenn der funktioniert, dann funktioniert hier der ganze Laden, dann funktioniert die Produktion und dann kriegen wir unsere Maschinen in der notwendigen Zeit fertig“ (E9, Z.121).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Hier wurden Erfolge dann festgestellt, wenn die Mitarbeiter klare Vorgaben hatten und wenig Raum für Improvisation und Individualität blieben. Andernfalls waren Qualitätskontrollen auch hilfreich zur Aufrechterhaltung der Steigerung. Dies lässt den Schluss zu, dass die Unsicherheitsvermeidung einen hohen Einfluss auf die Maßnahme zur Steigerung der Arbeitsproduktivität hatte. Dieser Einfluss äußerte sich vor allem bei E9 negativ.

„Wenn sehr systematisch und auch mit relativ hoher Zeit eingeübt wurde und die Schulung gemacht wurde, dann hat das gut funktioniert. Da, wo improvisiert werden musste, und es gab eben Engpassmaschinen, wo ab und zu in Deutschland jedenfalls die Arbeitsleistung, die Schwierigkeit erhöht wurde, indem improvisiert wurde. Die Improvisation hat jeweils schlecht funktioniert“ (E9, Z.16-17).

Die Mitarbeiter waren Vorgaben gewohnt und nicht sehr selbstständig.

„Waren nicht sehr selbstständig, sondern waren sehr so an ein straff vorschriftsorientiertes, vorgabenorientiertes Arbeiten gewohnt und waren in der Tat nicht sehr selbstständig, ja“ (E9, Z.18-19).

Die Produktivitätssteigerung hat etwa dreimal länger gedauert als in Deutschland, wobei anschließend die Mitarbeiter selbstständig arbeiten konnten. Unsicherheitsvermeidung wurde reduziert, vereinzelte Qualitätskontrollen waren aber trotzdem nötig.

„Nach der Schulung/ Also wir haben ganz konkret, wo es bei uns in Deutschland etwa ein bis zwei Monate gedauert hätte, hatten wir sechs Monate, bevor ausschussfrei gearbeitet wurde. Und dann allerdings, dann konnten die Mitarbeiter mit einer reduzierten normalen Qualitätskontrolle selbstständig arbeiten, dann“ (E9, Z.23).

Die Kontrollen waren allerdings engmaschiger als in Deutschland.

„Es gab dann nach den sechs Monaten eine etwas engmaschigere Kontrolle...“ (E9, Z.43).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Die Zusammenarbeit mit den entsendeten Mitarbeitern vor Ort war sehr gut und es gab keine kulturellen Barrieren.

„...wie war die Zusammenarbeit mit diesen Leuten vor Ort mit den Produktionsmitarbeitern? E9: Überwiegend ausgezeichnet“ (E9, Z. 12-13).

Wer gute Arbeit leistete, wurde mit Bonuszahlungen belohnt. Dabei wurde die Entscheidung des entsandten Mitarbeiters akzeptiert.

E9: „Kann man so sagen, Bestätigung, Belohnung, ja. Und das wurde natürlich auch individuell im Gehaltsgefüge berücksichtigt.“

I: „Und wer hat das entschieden?“

E9: „Das hat der deutsche Betriebsleiter entschieden“ (E9, Z. 109-113).

Dazu beigetragen hat die hohe Achtung der entsandten deutschen Mitarbeiter.

„Es war einfach so, das war nicht institutionalisiert und das stand auf keiner Liste, aber die waren unter den Mitarbeitern besonders geachtet“ (E9, Z. 121).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

In diesem Betrieb konnte festgestellt werden, dass es keine kulturellen Barrieren dabei gab, die deutschen Mitarbeiter im Betrieb einzubinden. Dies spricht gegen den Einfluss einer stark ausgeprägten kollektivistischen Gesellschaft oder Gruppierung. Diese würde kulturfremde Personen eher abstoßen. Allerdings ist der kulturelle Unterschied eventuell vernachlässigbar oder kleiner, da die Länder aneinandergrenzen.

„Auch das übrigens so unter dem Titel Familienzusammenführung in Anführungsstrichen, dass man sich auch wirklich als ein Verbund sieht und eben nicht: Da kommen irgendwelche Menschen aus dem Ausland, Deutsche, die bringen uns jetzt die höheren Weihen oder so, die sind vielleicht was Besseres und Besonderes, überhaupt nicht. Sondern die sollten dann auch bei uns integriert sein. Und das hat auch sehr gut funktioniert, das ging bis hin zu fröhlichen Geselligkeiten (unv.)“ (E9, Z.103).

7.1.2.2 **Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen**

Maßnahme: **4**
Erfolg: **Niedrig**

Auch hier war kein großer Erfolg feststellbar, zumindest nicht über eine längere Dauer hinweg. Die interviewte Person attribuiert dies der mangelnden Selbständigkeit der Mitarbeiter und der Notwendigkeit für strenge Kontrollen.

„Wäre es so gewesen, dass wir es hätten in Freiberg gemacht, wäre es auch viel schneller gegangen. Ich meine, dann hätten wir nicht den doppelten Zeitaufwand oder sogar noch mehr gehabt. Ja Gott, dann hätte man vielleicht zwanzig, dreißig Prozent mehr Aufwand reinstecken müssen, aber nicht das Doppelte und mehr“ (E9, Z. 79).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Hier ergibt sich das Bild, dass die Vermeidung von Unsicherheiten der größte Faktor ist. Dabei sind vor allem die Kontrollen ein Mittel, um den Einfluss dieses Faktors zu kontrollieren. Dabei waren diese Einstellungen dem Erfolg der Maßnahme und der Arbeitsproduktivität abträglich.

„In Tschechien hat es viel länger gedauert, bevor die Mitarbeiter in Tschechien wirklich selbstständig geworden sind, auch sozusagen die Verantwortung dann auch übernommen haben und man sie, schlicht gesprochen, alleine lassen konnte“ (E9, Z.83).

„Aber ich könnte mir gerade vorstellen, in den sozialistischen Ländern, wo eben sehr immer nach Vorgaben gearbeitet worden ist, weil vom Politischen her, die Partei hat sozusagen vieles vorgegeben, das wirkt sich ja in alle Lebensabläufe hinein aus und wenn man dem entgegenkommen kann, wenn man das immer ins elektronische, die elektronischen Fertigungsvorgaben dann hat und Automatismen einbaut, dann ist das, glaube ich, eine besonders wichtige Sache. Also ich glaube, es ist nach wie vor so, es gibt da eine - immer auf die sozialistischen Länder bezogen - es gibt da eine sehr starke Notwendigkeit, doch regelhaftes, vorgegebenes Verhalten zu schaffen und dann wird man auch die

Leistungsfähigkeit dieser Menschen gut heben können. Man sollte, wie gesagt, nicht zu viel Improvisation und zu viel Eigenverantwortung von ihnen verlangen, dann kann man damit gut arbeiten“ (E9, Z.101).

Die Wirksamkeit der Maßnahme hängt vor allem mit der Anwesenheit von höhergestellten Mitarbeitern und anderen Faktoren aus Macht und Unsicherheitsvermeidungs-Dimensionen zusammen,

„Dann hast du dort eine Führungskraft, die dann ja, ja sagt, das machen wir. Und fährst du nach 14 Tagen wieder hin und stellst fest, dass sich überhaupt nichts verändert hat“ (E8, Z.55).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Auch die Motivation der Mitarbeiter in Bezug auf ihr Eigenmanagement wird scheinbar durch kulturelle Faktoren beeinflusst. Dabei spielt die Maskulinität eine wichtige Rolle, eine zweite Schicht aufzubauen.

„Natürlich ist die Existenzsicherung, natürlich haben sie die Arbeit mit Engagement gemacht, aber so sich wirklich sehr stark zu engagieren, in eine zweite Schicht reinzugehen, das war ein größeres Problem eine zweite Schicht aufzubauen, als in Sachsen“ (E9, Z.85).

7.1.3 NUTS2 Ceska Republika - Moravskoslezsko Tschechien

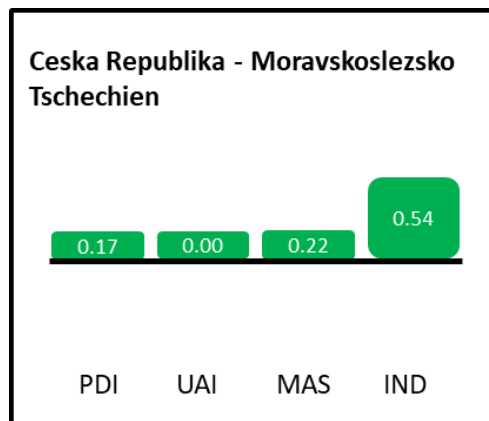


Abbildung 43: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.3.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: **1**

Erfolg: **Mittel**

Es hat zwar Verbesserungen gegeben. Aber ähnlich wie in vorigen Fällen in Tschechien ist die Produktivität nach Ablauf der Maßnahme und der Entsendung schnell wieder gefallen.

„Als die deutschen Kollegen wieder zurückgefahren sind, und die wieder in ihrem eigenen Trott waren, ja, dann ist die Produktivität eigentlich schon fast wieder auf das vorherige Niveau gefallen“ (E10, Z.27).

Die Mitarbeiter waren aber durchaus positiv auf die Schulungen eingestellt und haben Änderungen auch angenommen und durchgeführt, was zu einer zwischenzeitlichen Steigerung der Produktivität geführt hat. Dies korrespondiert auch mit den niedrigeren Werten der Machtdistanz aus der Literatur.

„Und das haben die auch gemacht. Und es war auch wirklich eine Dankbarkeit der tschechischen Kollegen da. Weil die einfach dann eben auch gesagt haben: "Mensch, super, dass du mir das zeigst, ja“ (E10, Z.33).

Die Mitarbeiter aus Deutschland waren auch bemüht, ihr Wissen zur Gänze weiterzugeben. Allerdings lässt sich der spätere Abbau der Produktivität insofern relativieren, als es in allen Ländern so war.

„Also wir haben nie, in keinem der Auslandsstandorte, auch in Tschechien, nie die Produktivität erreicht, die wir in Deutschland hatten“ (E10, Z.81).

Kulturdimension: **PDI**

Kulturelle Barriere: **Mittel**

Der Proband gibt an, dass es keine schlechten Erfahrungen in der Zusammenarbeit gab. Hier werden vor allem sprachliche Barrieren genannt, welche Probleme darstellten.

„Also wir haben da nie schlechte Erfahrungen gemacht. Die größte Barriere war natürlich die Sprache“ (E10, Z.18-19).

Dabei zeigten sich geförderte Teambuilding-Events als hilfreich, welche die Mitarbeiter näher beisammen brachten.

„Komm, am Ende des Tages, ihr seid Kollegen, versteht euch wie Kollegen, ja. Und da konnte man dann relativ viele Barrieren eben auch abbauen. Und dann war auch natürlich ein ganz anderer offener Austausch zwischen den Kollegen, danach“ (E10, Z.117).

Es war allerdings wichtig, die Rollen der Hierarchie zu beachten, um den Respekt zu erhalten.

„Aber Sie können dort nicht als Führungskraft bei diesen Veranstaltungen daran teilnehmen und am nächsten Tag gehen Sie dann auf die tschechischen Mitarbeiter zu und sagen: "Ja, hier, mit Vorname und ich bin Frank." Das passt nicht in den Kulturkreis rein“ (E10, Z.117).

Letztendlich blieben aber gewisse, trennende Gruppendynamiken auch aufrecht. Dabei war es so, dass höher gestellten Mitarbeitern nicht das Du-Wort angeboten wurde und hierarchische Verhältnisse noch eine wichtige Bedeutung hatten.

„Wohingegen in Tschechien, ja? Würden Sie einem Mitarbeiter nie das Du anbieten. Das würde der (aber auch?) nicht akzeptieren. Weil Sie sind eine Respektsperson, Sie sind eine Führungskraft. Und dementsprechend haben die da Hemmungen. So. Und das hat selbst unter den Kollegen eine Zeitlang gedauert“ (E10, Z.117).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Die Kontrollen waren hier wieder ein Kernelement des Erfolges und waren zu hundert Prozent vorgegeben, was gar keinen Spielraum für Unsicherheiten ließ. Dabei war die Unsicherheitsvermeidung zwar ein Faktor, konnte aber gut kontrolliert werden.

„Also grundsätzlich gab es Montageanweisungen, die waren vom Deutschen ins Tschechische übersetzt. Wir haben damals die Arbeitspläne alle nach dem MTM-Verfahren aufgebaut. Das heißt, da sind sie ja relativ strukturiert. Das heißt, die Arbeitsabfolge war relativ stark vorgegeben. Also nicht nur relativ, sondern die war hundert Prozent vorgegeben. (...) Um die Produktivität zu steigern, um die Produktivität dahin zu bringen, um im Endeffekt den tschechischen Kollegen zu sagen: "Leute, das ist sogar möglich. Also wenn die Leute sagen: Ihr müsst in einer Stunde hundert Teile produzieren, ne, dann ist das nicht aus Wolkenkuckucksheim, ja, sondern das ist analysiert worden, da gibt es Vorgabezeiten, und wir zeigen euch, das geht auch. Ja?“ (E10, Z34-35).

Die Mitarbeiter waren zu Beginn durchaus skeptisch. Doch besonders durch Vorzeigen der fachlichen Qualifikationen und hierarchischen Stellung der Entsendeten wurden die neuen Maßnahmen auch angenommen.

„Weil die deutschen Kollegen es denen bewiesen haben und gesagt haben: "Wir produzieren jetzt mal zehn Minuten, und dann seht ihr, wie viele Teile wir da produzieren." Und dann wächst halt wirklich die Erkenntnis, zu sagen: "Oh, es scheint ja doch zu funktionieren" (E10, Z.36-39).

Supervision und direkte Kommunikation mit Vorarbeitern hat geholfen, die Produktivität zu steigern.

„Also das war immer auch eine Führungskraft dabei. Also es war immer auch ein deutscher Meister mit dabei. Der das Ganze koordiniert hat. Ansonsten war es eben so, dass am Ende des Tages, wir hatten recht strukturierte Arbeitsanweisungen und Arbeitsvorgaben. (...) Das eine ist die schriftliche Anweisung, das andere ist jetzt wirklich, ich stehe jetzt neben dir, ich mache jetzt mal fünf Teile. (...) Und dadurch haben die, je mehr und länger die Phasen waren, haben wir dann schon festgestellt, dass dadurch schon die Produktivität gestiegen ist.(...)“ (E10, Z. 26-27).

Das Problem lag dabei besonders an der Nachhaltigkeit.

„Fakt war aber auch, es war nicht nachhaltig. Also in dem Augenblick haben die Kollegen dann schon auch die Leistungsgrade erreicht, die wir eigentlich kalkuliert hatten. Aber mit relativ schnell abnehmender Tendenz nach dem Training. (...) Als die deutschen Kollegen wieder zurückgefahren sind, und die wieder in ihrem eigenen Trott waren, ja, dann ist die Produktivität eigentlich schon fast wieder auf das vorherige Niveau gefallen“ (E10, Z. 26-27).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Bei den Gruppenzusammenstellungen ist darauf geachtet worden, dass Harmonie besteht. Dabei haben niedrige Werte der Maskulinität dazu geführt, dass es eher wenige Konflikte gab.

„Im Detail kann ich das jetzt nicht mit ja oder nein beantworten, aber ich habe jetzt zumindest keine Tendenzen festgestellt“ (E10, Z.30-31).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Es wurde darauf geachtet, dass die entsendeten Kollegen auch soft Skills hatten und nicht unkommunikativ waren.

„Aber kulturell gesehen, sicherlich weil wir auch bei der Auswahl der deutschen Kollegen auch beachtet haben, dass es schon Kollegen sind, die auch mit offenen Augen durch die Welt gehen, also wir haben schon auch eine bewusste Auswahl gemacht“ (E10, Z.21).

Dabei ist es zu Gruppenbildungen gekommen, wobei von Kulturfremden zwar akzeptiert wurde, wegen der hohen Machtposition unter anderem.

„Auf der einen Seite die deutschen Teams, die kannten sich, weil die alle aus einem Werk waren, das waren auch alle erfahrenen Mitarbeiter. Ne? Auch da hat man natürlich bei der Gruppenzusammenstellung drauf geachtet und gesagt, okay, sind das jetzt welche, die verstehen sich so oder so schon?“ (E10, Z.30-31).

Bei Teambildung und im After-Work war der Umgang kollegialer.

"Komm, am Ende des Tages, ihr seid Kollegen, versteht euch wie Kollegen, ja." Und da konnte man dann relativ viele Barrieren eben auch abbauen. Und dann war auch natürlich ein ganz anderer offener Austausch zwischen den Kollegen, danach" (E10, Z.25).

Aufgrund hoher Werte des Individualismus wurden die entsandten Mitarbeiter zwar gut angenommen, aber eine Grunddistanz und Respekt wurde nie abgelegt.

"Nicht, dass die deutschen Kollegen dahingegangen sind: "Ich bin jetzt der große Chef." Sondern eher die Demutshaltung aus dem Kulturkreis: "Da kommt jetzt jemand aus der Zentrale. Naja, und da bin ich dann demütig." Und das war eher das Problem" (E10, Z.22-25).

Schlussendlich ist es dennoch zu Gruppenbildungen und zur out-group Abgrenzung der ansässigen Mitarbeiter gekommen.

"...wenn die abends aus dem Betrieb rausgegangen sind, war es schon so, dass die Deutschen (immer?) unter sich waren, und die Tschechen sind in ihre Familien gegangen" (E10, Z.30-31).

7.1.3.2 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

Maßnahme: **3**

Erfolg: **Mittel**

Jene Mitarbeiter, welche zur Schulung in Deutschland waren, wurden nach ihrer Rückkehr in Tschechien von anderen Firmen verpflichtet. Dabei haben sich die Mitarbeiter eine Teilnahme an Schulungen in Deutschland und daraus resultierende Zusatzqualifikationen hoch anrechnen können. Dies hat dazu geführt, dass ihnen andere Unternehmen eine bessere Entlohnung angeboten haben, was wiederum eine hohe Fluktuation nach der Schulung bewirkte.

„Die dann woanders hingegangen sind. Die dann ihr Training so verkauft haben: Ich bin jetzt der perfekte Mitarbeiter. Und dann haben sie in einem anderen Unternehmen halt entsprechend mehr Gehalt bekommen, und damit waren sie weg. Also wir hatten bis zu achtzig Prozent Fluktuation, dann. Von den Mitarbeitern, die in Deutschland trainiert wurden“ (E10, Z. 52-53).

Es entstanden hierbei auch Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitern, dass sie nach erfolgreicher Einarbeitung ihrer Kollegen, da sie höheres Selbstvertrauen hatten, nun eine Beförderung angestrebten. Hierbei ist darauf zu achten, dass es dadurch nun schwieriger war, die Mitarbeiter zufriedener zu stellen.

„Dann sagen sie: Jetzt habe ich drei Leute trainiert, und die können das jetzt auch, ja? Ich habe doch jetzt gezeigt, ich bin ein toller Mitarbeiter, ja? Aber eigentlich habe ich gar keinen Bock auf die Montage, ich will jetzt den nächsten Schritt machen, ich will Vorarbeiter werden, oder was auch immer. Ne? Wenn Sie eine Aufbauphase machen, wenn Sie eine gewisse Sättigung haben, und dann im Endeffekt bestehende Mitarbeiter dann nur noch trainieren, weil neue Produkte dahin verlagert werden, dann wird das Ganze extrem schwierig. Da haben wir dann auch kaum mehr Leute nach Deutschland geschickt. Das war dann wirklich so, dass wir ab dem Zeitpunkt dann wirklich die Leute vor Ort trainiert haben“ (B 10, Z. 58-63).

Die Fortbildung der ansässigen Mitarbeiter ist problematisch, weil diese dann eine hohe Erwartungshaltung aufweisen. Der Erfolg der Maßnahme ist kaum von der Maßnahme 1 zu unterscheiden, wenn man nur die Arbeitsproduktivität anschaut.

“(…) Bei Produktivität besser oder schlechter ob die Leute in Deutschland trainiert wurden oder vor Ort trainiert wurden, nein. (...) Das Ergebnis an sich, wenn man jetzt die Fluktuation rausnimmt, ja, (tägliche Anteilsproduktivität?) war genauso gut oder schlecht wie vorher. Also wir haben nie, in keinem der Auslandsstandorte, auch in Tschechien, nie die Produktivität erreicht, die wir in Deutschland hatten“ (E10, Z.81).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Die Mitarbeiter haben nach ihren Schulungen durch höhere Erwartungshaltung aktiv nach Beförderungen gefragt beziehungsweise besser bezahlte Angebote von anderen Firmen angenommen.

„Ich habe doch jetzt gezeigt, ich bin ein toller Mitarbeiter, ja? Aber eigentlich habe ich gar keinen Bock auf die Montage, ich will jetzt den nächsten Schritt machen, ich will Vorarbeiter werden“, oder was auch immer. Ne? Wenn Sie eine Aufbauphase machen, wenn Sie eine gewisse Sättigung haben, und dann im Endeffekt bestehende Mitarbeiter dann nur noch trainieren, weil neue Produkte dahin verlagert werden, dann wird das Ganze extrem schwierig“ (E10, Z. 63).

Dies entspricht auch dem aus der Literatur bekannten positiven Maskulinitätswert, wenn gleich dieser nicht sehr hoch ist (0,22).

7.1.4 NUTS2 Slovenska Republika - Zapadné Slovensko Slowakei

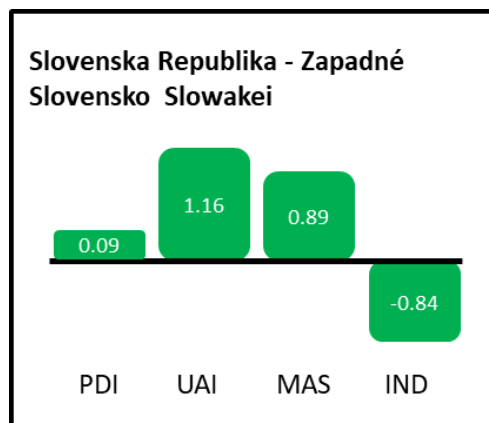


Abbildung 44: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.4.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: 1

Erfolg: **Mittel**

Aus den Interviews kann entnommen werden, dass durch die Entsendung von Mitarbeitern aus der Mutterfirma gemischte Erfolge erzielt werden konnten. Hierbei waren gute Strukturierung der Hierarchie, klare Vorgaben in Bezug auf den Prozess, wie auch ein individueller Plan, der vom Vorgehen im Mutterbetrieb unabhängig erstellt wird, wichtig. Die entsendeten Mitarbeiter sollten außerdem sowohl gute fachliche wie zwischenmenschliche Kompetenzen aufweisen.

„Schlussendlich sicher groß. Das Werk läuft. Das Werk hat fast die gleichen Produktivitäten wie in der Schweiz, weil die Maschine gibt den Takt vor“ (E6, Z.80-81).

„Ja, vielleicht nachträglich, hätte man vielleicht denen einen anderen Status geben müssen, weil sie halt auch, da die Slowaken sind ein hierarchisch getrimmtes Volk. Es wäre einfach besser gewesen, wenn wir da vielleicht eine Hierarchie eingebaut hätten, dass die Leute einfach Weisungsbefugnis haben“ (E6, Z.77).

Kulturdimension: **PDI**

Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die entsendenden Mitarbeiter konnten die Maschine zwar bedienen, galten in der Schweiz jedoch nicht als Experten. Gleichzeitig hatten diese keine Weisungsbefugnisse, was ihnen hierarchisch Schwierigkeiten bereitete, die neuen Prozesse und Kenntnisse einzuführen. Dies

hat sich allerdings nicht extrem ausgewirkt, da keine sehr hohen Werte der Machtdistanz vorliegen, welche es notwendiger machen würden, mit stärkerer Autorität zu führen.

„Nein, sie hatten nur einen Status als Fachmann dort aufzutreten, ja, weil auch in der Schweiz hatten sie ja den Status, sie wissen alles über diese Maschinen. Das waren zum Teil auch (unv.) und zum Teil in Führungszeichen gewöhnliche Mitarbeiter an der Maschine, aber das Ziel war nicht, dass sie überstellt denen waren, sondern sie mussten den Leuten das beibringen, diese Maschine zu bedienen, ja. [...] Ja, vielleicht nachträglich, hätte man vielleicht denen einen anderen Status geben müssen, weil sie halt auch, da die Slowaken sind ein hierarchisch getrimmtes Volk. Es wäre einfach besser gewesen, wenn wir da vielleicht eine Hierarchie eingebaut hätten, dass die Leute einfach Weisungsbefugnis haben. Und so wird das einfach gemacht! Aber wir haben das halt, ja, vielleicht zu stark in der Linie versucht, dass die Leute sich dem einfach aneignen, wie wir es uns einfach vorgestellt haben“ (E6, 74-77).

Anderen Experten war hingegen bereits im Vorfeld klar, dass die Kultur berücksichtigt werden muss. Dabei wurde der Ansatz verfolgt, dass ein starkes Führungsteam von Vorteil ist, um die Umsetzung der Massnahmen zu begleiten.

„Ich glaube, was nicht funktioniert ist zu sagen: Wir nehmen den Schweizer Ansatz und machen das im Ausland. Sondern man muss auf die lokale Gegebenheit eingehen und man muss starke Leute vor Ort haben im Führungsteam“ (E2, Z. 67).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Es war notwendig, die Mitarbeiter genau einzuweisen und bei ihren Aufgaben zu begleiten. So konnte in der Anfangsphase sichergestellt werden, dass die Unsicherheitsvermeidungstendenzen der Angestellten nicht dazu führen, dass sie die neuen, unsicheren Aufgaben ablehnen.

„Und da ist auch bei der Führung der Mitarbeiter ganz wichtig, dass man sie auch eine gewisse Zeit immer wieder begleitet, also nicht nur Aufgaben verteilt, sondern ich sage mal sie auch anfangs begleitet und schaut, ob das richtig verstanden worden ist, ob sie es auch richtig umsetzen, und erst dann ich sage mal kann man sie dann alleine, komplett alleine laufen lassen“ (E1, Z.43).

Fachliche Kompetenzen waren, kombiniert mit guter Führung, auch ausschlaggebend.

„Ich glaube, dass es deshalb keine Probleme gab, weil die Kollegen, die dort waren, alle durch ihre Fachkompetenz überzeugt haben, und die Mitarbeiter letztendlich dankbar waren, wenn

sie dort einen Ansprechpartner hatten, der ihnen da weiterhelfen konnte. Also da gab es eigentlich keine Probleme“ (E1, Z. 39).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Es waren starke Konkurrenz und Hierarchiekonflikte erkennbar, da sich die Mitarbeiter von den Experten aus der Schweiz eher bedroht gefühlt haben. Hier lassen sich klar hohe Werte der Maskulinität erkennen, welche darin zum Ausdruck gekommen sind, dass kulturfremde Personen nicht einfach angenommen wurden.

„Kulturelle, kulturelle Probleme, weil die Leute, sie haben vielemals gedacht, sie wissen alles. "Und was macht jetzt dieser Schweizer da?" Und das hat uns schon immer wieder Probleme gemacht, ja?“ (E6, Z.72).

„Aber halt schon, der Besserwisser von der Schweiz und schon ein wenig von oben herab, habe ich schon vielemals das Gefühl gehabt. Habe schon das Gefühl gehabt, mit ein wenig mehr Fingerspitzengefühl für die andere Kultur von unserer Seite her, hätte man mehr hinkriegen können“ (B06, Z82).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **N/A**

7.1.4.2 **Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen**

Erfolg der Maßnahme 4 – Mittel

Maßnahme: **4**
Erfolg: **Mittel**

In diesem Fall geht aus dem Interview hervor, dass die Maßnahme eine Produktivitätssteigerung bewirkt hat. Besonders der Wettbewerb und die Konkurrenz unter den Mitarbeitern, aber auch genaue und transparente Vorgaben, können zur Steigerung der Produktivität positiv beitragen. Die Konkurrenz ergibt sich aus hohen Werten der Kulturdimension Maskulinität, welche dazu führen, dass sich Mitarbeiter eifriger untereinander messen.

„Also das ist eine Maßnahme, die sich grundsätzlich bewährt hat“ (E2, Z.65).

„Positiv, sehr positiv. Es gibt dann einen internen Wettbewerb meistens auch noch, weil gerade in der Hebeschiebeabteilung haben wir mehrere Arbeitsplätze und da gibt es dann einen schönen internen Wettbewerb, ja. Das ist positiv.“ (E3, Z-23-25).

Bei der Anwendung der Maßnahme darf jedoch nicht zu forsch vorgegangen werden. Das verlangsamt die Effizienz der Massnahmen, welche eher klare Anweisungen und Vorgaben verlangt.

„Ja, durchaus. Also ich stelle fest, dass eine sehr harsche Kommandierung von den Mitarbeitern, sage ich mal so, das funktioniert in der Slowakei sicherlich nicht. Also die Mitarbeiter gehen eher auf stur und akzeptieren das nicht“ (E3, Z. 38-39).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Maßnahmen mit direkter Verbindung zum obersten Vorgesetzten wurden besser akzeptiert.

„Die werden zum einen akzeptiert natürlich, weil sie von mir kommen, weil ich der Vorgesetzte bin“ (E3, Z.27).

Trotz Hierarchie wurde nicht akzeptiert, dass die Massnahmen nur aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse durchgesetzte werden.

„Dadurch erreicht man, trotz weil man eine gewisse Hierarchie, das ist nicht so, dass die Hierarchie nicht vorhanden ist und dass wir da irgendwelche Themen haben, aber es wird einfach besser akzeptiert“ (E3, Z.38-39).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Erkennbar waren Unsicherheiten der Mitarbeiter bei neuen Prozessen, welchen dadurch vorgebeugt werden kann, dass Änderungen genau erklärt und vorbereitet werden.

„Es wird auch erklärt an den Mitarbeiter warum, die ein oder andere Veränderung besser ist als keine Veränderung. Das ist tatsächlich so, dass es skeptische Mitarbeiter gibt, die dem natürlich etwas anders gegenüberstehen, aber die Masse versteht das schon“ (E3, Z.21).

Produktivitätsziele und verbindliche Vorgaben, haben hier bewirkt, dass Mitarbeiter besser mit den Veränderungen umgehen konnten. Dadurch kann der Grad der Eigenverantwortung erhöht werden, welcher tendenziell durch hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung aber eher niedrig ist.

„Und ich glaube etwas, was sich bei uns bewegt hat, ist dass wir eigentlich für jede einzelne Abteilung für jeden einzelnen Arbeitsbereich gewisse Produktivitätsziele festgelegt haben und dass das eigentlich geholfen hat, die Verbindlichkeit bei diesem Thema noch einmal zu erhöhen. Und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auch wissen, was von ihnen gefordert ist“ (E2, Z.63).

„Im nächsten Schritt muss man sie natürlich auch dazu bringen, dass sie immer mehr eigenverantwortlich handeln. Also anfangs ist ganz wichtig, dass man ich sage mal Strukturen schafft, dass man saubere Regeln schafft, saubere Dokumentation, Einhaltung der Dokumentation überprüft“ (E1, Z.59).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Hohe Ausprägungen der Kulturdimension Maskulinität können genutzt werden, um mittels Konkurrenz, die Mitarbeiter untereinander zu motivieren. Diese Form der gegenseitigen Motivation und Überprüfungen wirkte sich positiv auf die Arbeitsproduktivität aus.

„Positiv, sehr positiv. Es gibt dann einen internen Wettbewerb meistens auch noch, weil gerade in der Hebeschleibeabteilung haben wir mehrere Arbeitsplätze und da gibt es dann einen schönen internen Wettbewerb, ja. Das ist positiv“ (E3, Z.25).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Es kann festgehalten werden, dass es zuträglich ist, eingearbeitete Mitarbeiter für diese Maßnahmen heranzuziehen. Grundsätzlich war allerdings Akzeptanz und Vertrauen untereinander gegeben, was auf hohe Werte bei Kollektivismus hinweist. Der Einfluss dieser Kulturdimension auf die Maßnahme scheint jedoch gering.

„Aber die werden auch akzeptiert, weil man das so lange gemeinsam macht, dass wir einfach gemeinsam die besseren Ideen auch umsetzen. Ja, also das ist, die Mitarbeiter haben auch das Vertrauen in einen Vorgesetzten, das ist natürlich ganz wichtig“ (E3, Z.27).

7.1.4.3 **Maßnahme 5: Prozessverbesserungen**

Maßnahme: **5**
Erfolg: **Hoch**

Durch positive Konkurrenz, Wettbewerb, klare hierarchische Strukturen und respektvolle Kommunikation konnten die genau formulierten Produktivitätsziele erreicht werden. Hierbei hat sich gezeigt, dass auf allen Ebenen der Kulturdimensionen eher positive Effekte erkennbar

sind. Dies ist auch dadurch zu erklären, dass klare Vorgaben und Regeln bei hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung hilfreich sind.

„Da habe ich natürlich auch positive Erfahrung, also natürlich nicht immer. Es gibt immer Fälle, wo das nicht funktioniert, aber grundsätzlich habe ich damit wirklich gute Erfahrung, ja.“ (E3, Z37).

„Wir schaffen jetzt die doppelte Menge in der gleichen Arbeitszeit auf der gleichen Arbeitsfläche und das ist gemeinsam mit der Fertigung entstanden.“ (E3, Z.14).

Hohe Werte der Kulturdimension Kollektivismus eignen sich gut für prozessorientierte Maßnahmen. Wichtig war hier hochgestellte in-group Personen in die Verantwortung zu nehmen, welche die Prozesse beeinflussen können. Besonders die Faktoren Kollektivismus und Maskulinität haben hier eine wichtige Rolle gespielt. Dabei konnten durch die Maßnahmen nicht nur die Produktivität durch bessere Kooperation erhöht werden. Auch wurden neue Mitarbeiter schneller aufgenommen und integriert. Durch transparente und nachvollziehbare Rahmenbedingungen konnten Konflikte durch hohe Maskulinität vermieden werden.

„Wir bauen hier die Leute auf mit dem eigenen Fachwissen, mit dem eigenen Betrieb, die dann auch in eigener Landessprache die Leute mitziehen und das führt zu Erfolg“ (E3, Z7).

„Da habe ich natürlich auch positive Erfahrung, also natürlich nicht immer. Es gibt immer Fälle, wo das nicht funktioniert, aber grundsätzlich habe ich damit wirklich gute Erfahrung, ja“ (E3, Z37).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Aus dem Interview wird ersichtlich, dass mithilfe einer stark hierarchischen Struktur Erfolge bei der Produktivitätssteigerung erreicht wurden. Dabei wurden alle Ansprechpartner klar benannt, was so von den Mitarbeitern auch gut angenommen wurden.

„Das wird auch so klar umgesetzt, also jeder Mitarbeiter geht zu seinem Schichtleiter mit einem Problem. Der Schichtleiter geht zum Hallenleiter und wenn der Hallenleiter das nicht mehr lösen kann, dann kommt er dann zum Produktionsleiter, Gesamtproduktionsleiter“ (E3, Z.33).

Aus dem Interview geht hervor, dass es wichtig war, auch höhergestellte Mitarbeiter einzubeziehen. Besonders in Bezug auf die Schulung von neuen Mitarbeitern hat es sich positiv ausgewirkt. Dabei muss auf hohe Ausprägungen bei der Dimension Machtdistanz Rücksicht

genommen werden, da diese wichtig für die Akzeptanz von fremden und neuen Mitarbeitern ist.

„In solchen Maßnahmen muss man natürlich die Vorgesetzten, die Hallenleiter und so weiter auch mitnehmen“ (E3, Z.25).

„Aber in der Regel versuchen wir eigentlich eben die Mitarbeiter da mit an Bord zu nehmen, die schon seit längerer Zeit mit dabei sind und die dann eigentlich auch als Kollegen den neuen Kollegen einführen“ (E3, Z.21).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Hierbei ist es nicht nur von Nöten auf die Mitarbeiter einzugehen, sondern ihnen auch gewisse Freiheiten zu lassen. Dabei wurden die Inputs von Mitarbeitern zur Kenntnis genommen und sind später in den Entscheidungsprozess eingeflossen.

„Sie dürfen ihre Ideen einreichen und am Ende des Tages wird es gemeinsam bewertet und dann irgendwann entschieden, in welche Richtung wir gehen“ (E3, Z. 17).

Einerseits müssen die Mitarbeiter also einbezogen werden. Andererseits sollten ihnen auch klare Vorgaben gemacht werden.

„Es wird schon besprochen. Es wird auch erklärt an den Mitarbeiter warum, die ein oder andere Veränderung besser ist als keine Veränderung. Das ist tatsächlich so, dass es skeptische Mitarbeiter gibt, die dem natürlich etwas anders gegenüberstehen, aber die Masse versteht das schon. Und die Skeptiker, die muss man überzeugen mit der Zeit, also die muss man dann auch, zwingend eine Änderung (vorgeben?)“ (E3, Z.21).

Feedback und Kritik sollten bei hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung eher vorsichtig vorgebracht werden. Hier können Mitarbeiter sonst schnell verunsichert werden und die Maßnahmen anzweifeln, was zu Motivationsverlust führen kann.

„Naja, habt ihr schon dies oder jenes versucht? Und da schon Lösungen anzutragen oder Richtungen, die wir erwarten. Und wenn das nicht greift, dann greifen wir selber mit ein und geben dann die Richtung vor. Aber wir versuchen es grundsätzlich erst mit der eigenen Mannschaft, also eben die slowakischen Mitarbeiter mit den slowakischen Vorgesetzten, sie untereinander das lösen können. Ganz wichtig“ (E3, Z35).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Der Einfluss der Kulturdimension Männlichkeit zeigt sich dadurch, dass Konkurrenz und Wettbewerb als hilfreiches Instrument zur Steigerung der Produktivität eingesetzt wurden.

„Positiv, sehr positiv. Es gibt dann einen internen Wettbewerb meistens auch noch, weil gerade in der Hebeschiebeabteilung haben wir mehrere Arbeitsplätze und da gibt es dann einen schönen internen Wettbewerb, ja. Das ist positiv“ (E3, Z.23-25).

Allerdings muss auch mit einer gewissen Vorsicht vorgegangen werden, da Mitarbeiter, welche zu harsch angewiesen wurden, große Konfliktbereitschaft gezeigt haben.

„Also ich stelle fest, dass eine sehr harsche Kommandierung von den Mitarbeitern, sage ich mal so, das funktioniert in der Slowakei sicherlich nicht. Also die Mitarbeiter gehen eher auf stur und akzeptieren das nicht“ (E3, Z.39).

Im Interview zeigt sich, dass sehr starre Vorgaben ohne fachliche Erklärungen oder Hintergründe nicht gut angenommen werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass wenn hohe Werte der Kulturdimension Männlichkeit vorliegen, Mitarbeiter auch aktiv in Opposition zu Anweisungen gehen können.

„In weniger Maße, wenn man was degradiert oder diktiert oder versucht zu sagen: "Ihr müsst unbedingt in die Richtung laufen, egal, ob ihr das jetzt (undicht?) findet, wir müssen das jetzt so machen!" Damit habe ich schlechte Erfahrungen. Das ist einfach, erreicht man oft nichts. Man erreicht eine Verbesserung, wenn man die Leute abholt und mitnimmt, erreicht man eine bessere Verbesserung“ (E3, Z.103).

„Ein Problem, das oft da war, nämlich dass Mitarbeiter nach drei bis sechs Monaten wieder von sich aus kündigen, weil sie die Arbeit als entweder zu hart empfinden, beziehungsweise sie zu wenig gut geschult sind, um da sage ich mal produktiv zu werden und die Arbeit so zu leisten, wie wir sie auch brauchen“ (E3, Z.19).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

Ein Ausdruck von Kollektivismus ist die Tendenz der Vergemeinschaftung am Arbeitsplatz, welche durch gegenseitigen Respekt und in-group Dynamiken zum Vorschein kommt.

„Hier ist man sehr drauf bedacht, dass man einen anderen behandelt, wie man selber behandelt werden möchte“ (E3, Z.39).

Durch gemeinsame Aktivität nach der Arbeitszeit wurden Gruppendynamiken gebildet, die sich als positiv für die Arbeitsproduktivität erwiesen haben. Besonders für neue Mitarbeiter, hat sich dieser Prozess als gewinnbringend erwiesen, da diese schneller eingearbeitet wurden.

„Es gibt eigene Teams, es gibt eigene Bereiche, die sind neu aufgebaut worden. Und für mich auch ganz wichtig, auch neben der Arbeitszeit machen wir gemeinsam mal was. Das ist ganz wichtig, um eben diese Bindung zu stärken zwischen den Leuten“ (E3, Z.9).

„Also was sehr gut in meinen Augen funktioniert, ist, dass wir eben dieses Team aufgebaut haben, das im Einzelnen mit den Leuten die Veränderung umsetzt. Weil damit erreicht man den besten Erfolg“ (E3, Z. 103).

„Jeder neue Mitarbeiter bekommt eine, ich nenne es jetzt Götti. Also einen Paten, der sich um ihn kümmert, der ihn einschult, der mit ihm die verschiedenen Programme durchgeht und so weiter“ (E3, Z.19).

7.1.5 NUTS2 Macroregiunea unu -Centru Rumänien

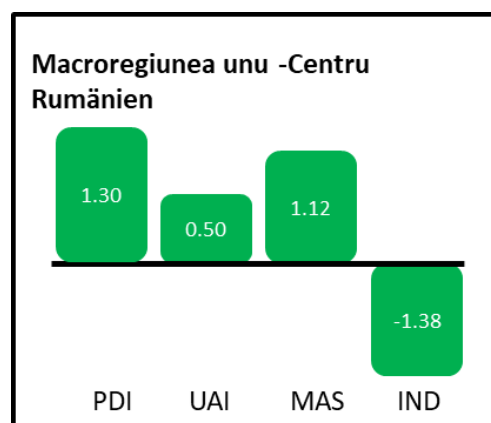


Abbildung 45: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.5.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: 1

Erfolg: Hoch

Die Maßnahme konnte einen hohen Erfolg verzeichnen, da der entsendete Mitarbeiter mit sehr vielen Kompetenzen ausgestattet war und sich sehr gut durchgesetzt hat. Dabei waren die Kulturdimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung besonders wichtig, die den Prozess aber eher negativ beeinflusst haben. Da die Steigerung der Produktivität aber trotzdem erfolgreich war, sind diese Einflüsse gut kontrolliert worden.

„Ich meine, die Produktivität in Rumänien haben wir von hundert auf 185 Prozent gesteigert innerhalb von einem Jahr, schon mit Investitionen, mit kompletten Umstellungen. Und das wäre wahrscheinlich nicht möglich gewesen, wenn ich unter Anführungszeichen nur externer Berater gewesen wäre ohne entsprechender Umsetzungskompetenz“ (E8, Z.39).

„Also das wäre mit den Rumänen alleine nicht möglich gewesen. Die waren in dieser alten Arbeitsweise so verhaftet“ (E8, Z.18-19).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

In dem Interview ergab sich ein eklatanter Unterschied im Umgang des entsendeten Mitarbeiters im Vergleich zum Mutterbetrieb. Der Mitarbeiter machte von seinen autoritären und hierarchischen Kompetenzen Gebrauch, ohne welche die Maßnahmen nicht durchzusetzen gewesen wären.

„Aber es ist natürlich schon so, sie sind natürlich unheimlich hierarchiehörig. Also man muss hergehen und ihnen immer wieder zeigen, was geht und was nicht geht“ (E8, Z.23).

„Aber das ist nicht wirklich ein gravierender Unterschied. Wenn man als Experte die Führungskraft, die Autorität nicht gewinnen kann für Dinge, die dann möglich und sinnvoll sind, dann kann man es auch bei uns nicht umsetzen. Ist vielleicht in Rumänien noch stärker nicht möglich gewesen“ (E8, Z.27).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Als der entsendete Mitarbeiter konkrete Prozesse vorgezeigt hat, waren die Mitarbeiter sehr verunsichert, was für eher hohe Werte bei der Unsicherheitsvermeidung spricht.

„Jetzt zeige ich ihnen, wie das geht. Und habe es ihnen vorgemacht und so und habe ihnen gezeigt, wie es geht und so. Und dann waren sie einfach sehr, sehr verunsichert“ (E8, Z.15).

Dabei war sehr schnell die Erkenntnis, dass lockerer Führungsstil nicht funktioniert.

„Dann habe ich sofort gemerkt, also nach kurzer Zeit an der langen Leine, wie ich es gewohnt war, das funktioniert überhaupt nicht“ (E8, Z.65).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Autorität und der Status waren bei der Umsetzung sehr wichtig.

I: *„Also Sie hatten die Autorität. Haben Sie festgestellt, dass dies förderlich ist für die Umsetzung dieser Optimierungsmaßnahmen?“*

E8: *„Unbedingt, ja. Ich glaube, dass das sehr wichtig war“ (E8, Z.26-27).*

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, allein zu arbeiten.

„Die haben immer zu zweit oder gar zu dritt gearbeitet. Und da war es dann so, einer hat gearbeitet und zwei haben zugeschaut“ (E8, Z.15).

Die Mitarbeiter hatten Schwierigkeiten, die eingespielten Arbeitsmuster zu ändern. Dabei war die Eigeninitiative sehr gering.

„Also dieses traditionsweise Arbeiten, das war natürlich schon schwierig, also das aufzulösen. Sie wollten immer zu zweit, zu dritt sein. (...) Sie sind das noch aus der kommunistischen Zeit gewohnt gewesen, dass man ihnen Dinge angeordnet hat“ (E8, Z. 15-21).

7.1.5.2 **Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen**

Maßnahme: **4**
Erfolg: **Hoch**

Vor allem die Kombination der Maßnahme mit einem Bonussystems konnte in diesem Betrieb eine gewaltige Produktivitätssteigerung erreichen. Die hohen Werte der Machtdistanz wie auch bei Maskulinität begünstigten den Einsatz von Geld als Motivation, um die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Das hat zu einer Produktivitätssteigerung geführt, welche höher war als die des Mutterbetriebs.

„Und ich muss sagen, dass das Werk in Rumänien mindestens eine gleichwertige Produktivität gehabt hat wie das Mutterwerk, wenn nicht sogar höher“ (E8, Z.7).

„Also was am Anfang überhaupt nicht funktioniert hat, das war, dass ich geglaubt habe, man kann also mit einer kooperativen Führung was ausrichten. Also kooperative Führung war in der Zeit praktisch nicht möglich. Und das, was die Leute unten verstanden haben, das war Geld“ (E8, Z. 29).

„Wenn die also sehen zum Beispiel, dass sie einen Prämienlohn kriegen, dann arbeiten sie unheimlich effizient und fleißig“ (E8, Z.5).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Die Aussicht auf die Prämien hat die Mitarbeiter motiviert, auch untereinander gründlich und effizient zu arbeiten. Dabei waren aber die Aufteilung der Kompetenzen auf der hierarchischen Ebene und der Präsenz der Führungskräfte immer noch essentiell. Hier kann also ein hoher Einfluss der Kulturdimension Machtdistanz festgestellt werden, der aber durch den Einsatz der strikten Vorgaben und wechselseitigen Kontrollen gut isoliert werden konnte.

„Aber die Qualität war sehr hoch. Also sie haben wirklich geschaut. Es hat sich halt ein gewisser Gruppendruck ergeben. Weil natürlich der Gruppendruck hat sich aus den Führungskräften der Werkstätte/ Die haben diesen Gruppendruck gemacht. Und die anderen haben sich eigentlich da hineinfügen müssen“ (E8, Z.7).

„Dort ist die Präsenz der Führungskraft ganz wichtig. Wobei die Präsenz der Führungskraft an und für sich ist auch bei uns, also in meiner Erfahrung, auch bei uns wichtig“ (E8, Z.9).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Es kann auch davon ausgegangen werden, dass eine eher hohe Unsicherheitsvermeidung vorlag, insofern, dass die Mitarbeiter sehr detaillierte Vorgaben benötigten, ohne welche die Prozesse nicht funktionierten.

„Also man muss ihnen ganz konkret sagen, was zu tun ist, wie es zu tun ist und so weiter. Immer wieder nachschauen, dass man sieht, aha, das haben sie gemacht und so weiter“ (E8, Z.5).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Aus dem Interview geht hervor, dass es durchaus Konflikte und Auseinandersetzungen gab, was für hohe Werte der Maskulinität spricht. Diese Einstellungen hatte unter Umständen auch einen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme, da Geld hier positiver und wichtiger ist als für Mitarbeiter mit niedrigen Werten der Maskulinität.

„Aber dort, wenn man dann sagt, ihr habt das und das gemacht, ihr kriegt die und die Prämie oder wenn ihr das und das macht, kriegt ihr die und die Prämie, dann spielt das eine große Rolle. [...] Und da ist es zeitweise auch ziemlich rau hergegangen von der Sprache her und vom Ton her, was zum Beispiel in Österreich und Deutschland absolut undenkbar wäre“ (E8, Z. 5-7).

Die Mitarbeiter haben im Schnitt etwa doppelt so viel verdient wie in anderen Unternehmen.

„Ich weiß es jetzt nicht mehr genau, aber ich glaube, zehn oder zwölf Prozent vom Umsatz ist als Lohn ausgeschüttet worden. Und die haben im Schnitt mehr als das Doppelte verdient als in vergleichbaren Unternehmen. Also waren sie so vom Finanziellen her absolut die Könige“ (E8, Z.29).

Teilweise waren Drohungen notwendig.

„Man hat denen auch durchaus drohen müssen und sagen: "Horch einmal, wenn du das jetzt nicht machst innerhalb der nächsten zehn Minuten, gehst du nach Hause." Und das ist natürlich dann praktisch fast schon eine Höchststrafe“ (E8, Z.11).

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Durch die Führungskräfte hat es einen hohen Gruppendruck gegeben.

„Es hat sich halt ein gewisser Gruppendruck ergeben. Weil natürlich der Gruppendruck hat sich aus den Führungskräften der Werkstätte/ Die haben diesen Gruppendruck gemacht. Und die anderen haben sich eigentlich da hineinfügen müssen“ (E8, Z.7).

7.1.6 NUTS2 Hrvatska – Sredisnja i Istocna (Panonska) Hrvatska / Vojvodina_Serbien

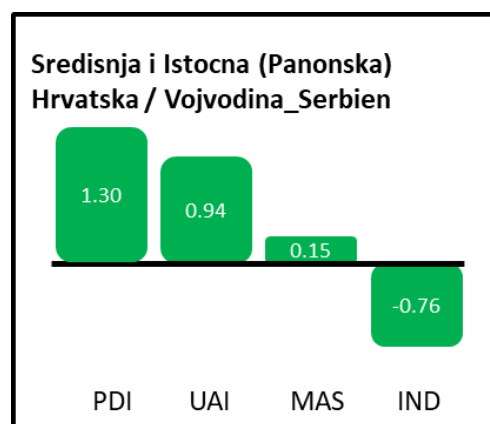


Abbildung 46: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.6.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma

Maßnahme: **1**
Erfolg: **Mittel**

Im Interview wird die Produktion als funktional beschrieben und nach der Maßnahme der Entsendung auf dem gleichen Niveau wie im Mutterbetrieb. Es gab allerdings auch Probleme,

da Mitarbeiter die neuen Prozesse nicht gleich umgesetzt haben, aufgrund der Kultur Dimensionen Machtdistanz, Maskulinität und Kollektivismus.

„Die Produktion war dann auch auf dem Niveau, wo sie bei uns war, also ich glaube, jetzt sage ich mal, die manuellen Tätigkeiten, die gemacht worden sind, allzu komplizierte technische Dinge hat man dann nicht mehr hinverlagert“ (E7, Z.24-25).

„Ja, mehr oder weniger schon. (lacht) Also irgendwann hat ja die Produktion auch funktioniert“ (E7, Z.25).

Einerseits konnte die Produktivität nicht gesteigert werden. Andererseits haben ausgebildete Mitarbeiter den Betrieb anschließend auch verlassen. Dabei gab es Unstimmigkeiten in der Problemlösung und Konflikte sind aufgetreten. Neue Prozesse wurden nach gewisser Zeit auch wieder verworfen.

„Also die wurden eingeschult, wurden hinüberschickt und zum Teil haben die dann das Unternehmen wieder verlassen, nachdem sie eingeschult waren, weil sie den Druck nicht so gefallen hat. Also das hat viel weniger funktioniert, wie dann einfach von uns welche rüberzuschicken und mit den Leuten dort zu arbeiten“ (E7, Z.59).

„Und das hat sehr oft in ein ziemlich kleineres Hickhack geführt, weil man im Auslandsstandort halt, ja, die Fehler zum Beispiel, die in Österreich einfach, mit denen man gelebt hat oder die unter den Teppich gekehrt worden sind, die wurden dort zu einem großen Thema gemacht.“

„Wie immer bei den Lean Themen muss es dann noch jemanden geben, der für die Nachhaltigkeit sorgt, sonst schwappt das wieder ins Alte zurück“ (E7, Z.43).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Der langsame Prozess der Arbeitsproduktivitätssteigerung lag eventuell auch daran, dass die entsendeten Mitarbeiter keine Manager waren, sondern nur fachliche Experten. Das hat dazu beigetragen, dass ihre hierarchische und autoritäre Stellung nicht stark genug war, um bei hohen Werten der Machtdistanz alle Maßnahmen durchzusetzen.

„Also die habe ich einfach nur so empfunden, dass unsere Leute, ich meine, das waren ja Experten, das waren keine Manager, die dahingegangen sind. Die waren geübt im Umsetzen von solchen Projekten und das war halt viel mühsamer wie Zuhause.“ (E7, Z.45).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung bewirkten, dass Prozessänderungen und Neuerungen entweder nur sehr langsam angenommen wurden oder schnell wieder verworfen wurden, wenn kleine klaren Vorgaben und Kontrollen bestanden.

„Wie immer bei den Lean Themen muss es dann noch jemanden geben, der für die Nachhaltigkeit sorgt, sonst schwappt das wieder ins Alte zurück“ (E7, Z43).

Kulturdimension: **MAS**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Aus dem Interview hat sich ergeben, dass diese Maßnahme nicht als erfolgreich angesehen wurde, da es viel Widerstand gegen neue Prozesse gegeben hat. Dabei hat der entsendete Mitarbeiter offene Konflikte austragen müssen, welche über die Zeit zwar weniger wurden, den Prozess der Produktivitätssteigerung aber verzögert haben.

„Ich sage jetzt einmal, dem, der dorthin kommt, also dem aus der Muttergesellschaft im Prinzip natürlich immer recht widersprechen hier und tun dann doch aber was anderes. Da ist man in dem Thema drin, also diese Strömungen, wie würde man (unv.), also wie konkret dort, wenn man ein Serbe ist, würde man das sofort verstehen“ (E7, Z.19).

„Ja, da hat sich Frustration breitgemacht. Also weil, ja, so ist zu nehmen, dass denen einfach ehe alles wurscht ist oder so. Die haben nicht quasi die Einstellungen zu den irgendwie heiligen Maschinen, die wir haben. Zum Teil hat es großen Schäden gegeben und dann ging es immer wieder so um Schuldzuweisungen“ (E7, Z.23).

Es gab hier eindeutig Konflikte, die auf hohe Werte der Maskulinität zurückzuführen sind, welche die Maßnahme zur Steigerung der Arbeitsproduktivität erschwert haben. Dies ging so weit, dass man dazu überging, sie nur besser zu schulen, aber ihnen keine fixen Prozesse vorzugeben.

„Und zwischen Mutter, Tochter, also Niedriglohnstandort vom Mutterwerk, wo einfach viel, viel mehr, also das ganze Thema "wer war schuld?", dass man das eindeutig, wobei es immer hauptsächlich drum gegangen ist, dass Serbien nicht schuld ist, sondern unter diesen Voraussetzungen mit der Qualität oder dem Prozess es so nicht funktioniert, geht das halt nicht“ (E7, Z.27).

„Bei uns war vor allen Dingen deshalb, weil das, glaube ich, ist so ein Thema, das auch in die Wertschätzung hineingeht. Die können einem nicht vorschreiben, wie sie arbeiten, sondern ich befähige sie dazu, ein Produkt zu machen.“

Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter nicht immer mit Produktivitätssteigerungen auf Bonussysteme reagieren. Aus dem Interview geht hervor, dass es eher zu Konflikten und Neid geführt hat, ein Bonussystem einzuführen. Dies lässt sich dem eher hohen Wert der Kulturdimension Maskulinität zuschreiben.

„Es funktioniert schon, wenn Sie einen Bonus zahlen, aber es steigt keine Produktivität, weil der Bonus optimiert wird und nicht die Produktivität. Also Bonussysteme haben, meine Erfahrung, einfach kein Eigenleben. Und ich meine, die motivieren ganz kurzfristig am Anfang, weil jeder mehr Geld bekommt, aber dann geht es nur drum, wie erhalte ich das Geld und nicht wie arbeite ich was Sinnvolles. Also das (unv.), also ich habe noch nirgendwo gearbeitet auf der Welt, wo so ein Bonussystem wirklich auf Dauer nachhaltig was bewirkt hat. Also auch noch Prämien für Verbesserungsvorschläge, die sind in meinen Augen eher also auf Dauer kontraproduktiv, weil sie nur Neid und was weiß ich was alles auslösen, weil die Teamfähigkeit und die Zusammenarbeit drunter leidet, weil dann jeder noch mehr Prämie will, anstatt dass man die Dinge verbessern will.“

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Aus dem Interview geht hervor, dass es Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen gab, aufgrund des hohen Selbstbewusstseins der Mitarbeiter, was auch zu Konflikten geführt hat. Dies kann in Zusammenhang mit hohen Werten des Kollektivismus stehen, die zu starken in-group Bindungen führen.

„Die Serben haben hier empfunden, das ist ein relativ ein stolzes Volk, die haben Selbstbewusstsein. Denen war das gar nicht so recht“ (E7, Z.13).

7.1.7 NUTS1 Thüringen Deutschland

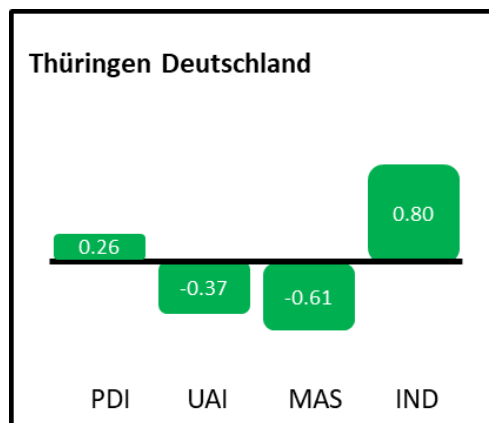


Abbildung 47: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

7.1.7.1 Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

Maßnahme: 5

Erfolg: **Mittel**

Der Erfolg der Maßnahme war nach nur kurzer Zeit durch drei, vier externe Experten etabliert. Dabei haben die zwischenmenschlichen Kompetenzen den Ausschlag gegeben.

„Aber alles mit dem Ziel: Was das Team, das vor Ort eigentlich sich etabliert hat, dass sie die bestmögliche Unterstützung und Support gekriegt haben. Aber es ist jetzt nicht so, also die Leute, die wir als Mentoren drin hatten, die drei, vier, die haben einfach einen Superjob auch gemacht, muss man halt deutlich sagen“ (E5, Z.40).

Mehrere Experten sind dabei hilfreich, da so jene mit den Mitarbeitern zusammengebracht werden können, die harmonisieren.

„Aber was wir halt auch oft gedacht haben: Wir haben auch manchmal die Mentoren getauscht, weil wir einfach festgestellt haben: Der kann nicht so gut oder er hat sich schwergetan, oder haben wir einen anderen da reingenommen“ (E5, Z.40).

Der Erfolg der Maßnahme war eher durchschnittlich. Allerdings haben die Mitarbeiter die Vorgaben durchaus gut angenommen, ohne diese skeptisch zu hinterfragen.

„Ja, wurde schon gemacht. Also man kann das schon anweisen. Dann wird es auch so gemacht. Ich bin auch der Meinung: Wenn eine Organisation vom Reifegrad noch nicht, sage ich mal, den Wert erreicht hat, dass sie selbstlernend ist oder willens ist, selbst zu lernen, dann müssen die Vorgesetzten Prozesse vorgeben und sagen: Du musst das so machen“ (E5, Z14-15).

Die Mitarbeiter waren skeptisch gegenüber den Maßnahmen, was auf hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung hinweist. Diese konnten mithilfe von guten Führungskräften allerdings umgesetzt werden.

„Und zwar insofern, dass das Lean Management ist da trotz verschiedener Versuche nicht gefruchtet hat. Es beginnt beim Leadership wie vieles so häufig, also, wenn das Management, und ich spreche jetzt vom lokalen Management in Bad Berka, also in Thüringen. Wenn das lokale Management nicht dahintersteht und das auch nicht entsprechend verkauft, was für welche Vorteile auch für den Mitarbeiter dabei sind, dann funktioniert das Ding nicht“ (E4, Z.49).

Kulturdimension: **PDI**
Kulturelle Barriere: **Niedrig**

In der Thüringer Produktion waren die Mitarbeiter tendenziell unselbstständig, was auf hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung hinweist.

„Das ist sicher so und die Vorgesetzten, das sind die treibenden Kräfte und nicht, sagen wir, wie in der Schweiz, wo viele gute Ideen auch von den Mitarbeitenden kommen“ (E6, Z. 93).

Mitarbeiter waren motiviert und haben Anweisungen zur Kenntnis genommen. Es gab wenig Probleme oder Ablehnung, was auf niedrige Werte der Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung schließen lässt.

„Dann wird es auch so gemacht. Ich bin auch der Meinung: Wenn eine Organisation vom Reifegrad noch nicht, sage ich mal, den Wert erreicht hat, dass sie selbstlernend ist oder willens ist, selbst zu lernen, dann müssen die Vorgesetzten Prozesse vorgeben und sagen: Du musst das so machen“ (E5, Z.14-16).

Anzutreffen war kein hoher Widerstand gegen die Maßnahmen, was auf einen niedrigen Einfluss von Unsicherheitsvermeidung hindeutet.

„I: Und diese Maßnahmen, diese direkten Anweisungen, wurden die dann auch befolgt?“

B: Ja, ja“ (E4, Z. 60-61).

Dabei haben die Mentoren und Experten viel Erfahrung und scheinbar auch ihr gutes Ansehen genossen, was geholfen hat, die Maßnahmen umzusetzen. Der Führungsbedarf der Mitarbeiter spricht sowohl für hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung als auch der Machtdistanz.

„In so einem Transformationsprozess haben wir eine existierende Hierarchie und wir haben sozusagen als Mentoren Leute reingesetzt, die einfach eine hohe Seniorität haben. Und die Leute haben natürlich die unterstützt, das junge, sage ich mal, Team in dem Bereich, um Ziele zu erreichen, das Vorgehen zu besprechen, den Prozess zu etablieren, und die dann immer wieder sich rausgezogen haben, in einen anderen Hotspot reingegangen sind. Also Hotspot im Sinne von: Da klemmt es gerade, und haben da unterstützt. Und so ist das langsam gewachsen. Aber wir haben immer wieder die Mentoren rausgenommen, in andere Bereiche rein, und so, dass die existierende Hierarchie auch die Chance hatte, diese Lücke wieder zu füllen, die da hinterlassen wurde“ (E5, Z.35-36).

Kulturdimension: **UAI**
Kulturelle Barriere: **Hoch**

Mehrere Experten sind hilfreich, da so jene mit den Mitarbeitern zusammengebracht werden können, die harmonieren.

„Aber was wir halt auch oft gedacht haben: Wir haben auch manchmal die Mentoren getauscht, weil wir einfach festgestellt haben: Der kann nicht so gut oder er hat sich schwergetan, oder haben wir einen anderen da reingenommen“ (E5, Z.40)

Keinen hohen Widerstand gegen Maßnahmen was auf niedrigen Einfluss v. Unsicherheitsvermeidung hindeutet.

*„I: Und diese Maßnahmen, diese direkten Anweisungen, wurden die dann auch befolgt?
B: Ja, ja. Also das habe ich gemeint mit positiven und negativ“ (E4, Z.60-61).*

Kulturdimension: **IND**
Kulturelle Barriere: **Mittel**

Die Teambildung hat zur Steigerung der Produktion beigetragen.

„...haben die als Team agiert und sich einen Prozess tatsächlich sukzessive erarbeitet“ (E5, Z.16).

Die Experten müssen also auch eine gute kommunikative Basis zu den Mitarbeitern aufweisen, um die hohen Werte der Unsicherheitsvermeidung zu konterkarieren.

„Also nur mit dem existierenden Team, wo auch Feedbackrunden schwierig sind, also so Feedback ist extrem wichtig. Und wenn ein Team sich etabliert und du da keine Rückkoppelung von einem Mentor gibst, dann entwickeln die sich auch nicht gut“ (E5, Z.40).

7.2 Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden

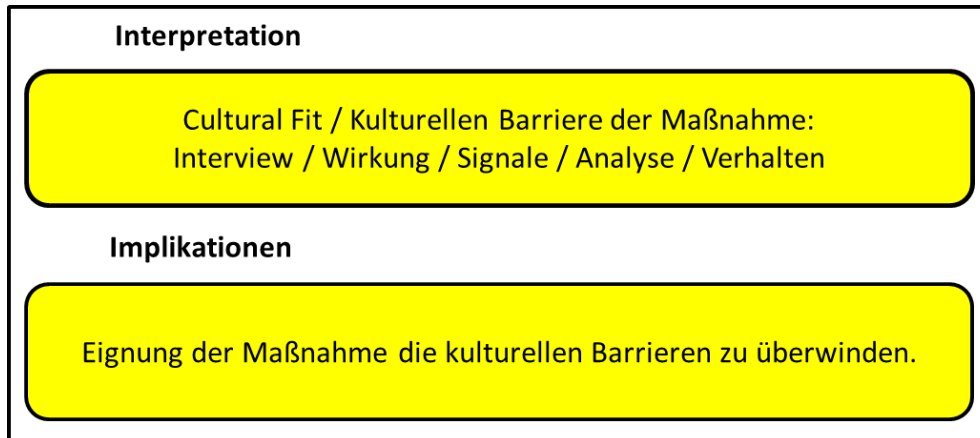


Abbildung 48: Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden
Quelle: Eigene Darstellung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, welche Maßnahmen geeignet sind, die kulturellen Faktoren bei Programmen und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität adäquat zu berücksichtigen.

Die Analyse der identifizierten kulturellen Barrieren und deren Ausprägungen der Experteninterviews, soll nun in diesem Kapitel verfeinert und im besten Fall können die Erkenntnisse der Vorstudie validiert werden. Durch die Ausweitung auf verschiedene Kulturregionen soll insbesondere der Einfluss der unterschiedlichen Prägung der Variable „Messung der Kulturdimension“ und deren Einfluss auf die Barrieren weiter analysiert werden.

7.2.1 Maßnahme 1: Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma



Abbildung 49: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 1

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Es zeigte sich, dass die Maßnahme 1 tendenziell meistens erfolgreich war, es aber auch immer wieder Probleme und Unzulänglichkeiten gab, vor allem wenn die Entsendung endete. In fast allen Betrieben konnte die Produktivität gesteigert werden, in manchen Fällen sogar auf das Niveau des Mutterbetriebs.

Grundsätzlich war es meistens so, dass die Maßnahmen von einem einzelnen Mitarbeiter durchgeführt wurden, meistens jemand mit hoher Autorität. Jene Führungspersonen waren oft Manager. Wenn es aber Facharbeiter waren, hat dies auch einen negativen Einfluss auf die Produktivitätssteigerung gehabt. Der hohe Einfluss, die Verantwortung und Weisungsbefugnis eines einzelnen Mitarbeiters bedingt aber auch, dass wenn dieser Mitarbeiter nicht verfügbar war, die Produktion wieder verlassen hatte oder sich nicht gleichzeitig allen Mitarbeitern widmen konnte, die Arbeitsproduktivität stagnierte oder zurückging. Die hohe Dependenz der Mitarbeiter, welche vor allem durch hohe Werte der Machtdistanz ausgelöst wird, zeigt sich hier sehr gut.

Das größte Problem zeigt sich darin, dass die Arbeitsproduktivität oft wieder absinkt, wenn der entsendete Mitarbeiter den Betrieb verlässt. Aus diesem Grund ist der Zeitpunkt der Bewertung des Erfolges der Maßnahme unterschiedlich. Kurz nach Beendigung der Entsendung waren die Produktivitätssteigerungen hoch, nahmen aber innerhalb kürzester Zeit wieder ab. Diese Absenkung der Produktivität konnte mit Kontrollen und erneuten Entsendungen abgeschwächt werden. Manche Unternehmungen (U3 + U4) führten deshalb eine dauerhafte Begleitung der Tochtergesellschaft ein.

Weitere Probleme waren sprachliche Barrieren, deren Einfluss aber auch durch Teambuilding überwunden werden konnten. Eine weitere Maßnahme, die zum Erfolg beiträgt, ist ein individueller Plan der Maßnahmen für den jeweiligen Betrieb, der vom Vorgehen des Mutterbetriebs unabhängig erstellt wird.

Implikation

Mitarbeiter, die entsendet werden, sollten gute Kommunikationsfähigkeiten, hohe Autorität und große Weisungsbefugnisse und Erfahrung aufweisen. Außerdem sollten sie bereits bekannt und akzeptiert sein. Besonders vorteilhaft ist es, wenn diese die Landessprache beherrschen oder mit einem Dolmetscher arbeiten können. Die entsandte Person sollte

regelmäßige Kontrollen durchführen, am besten in Persona, und viele Mitarbeitergespräche führen.

Mitarbeiter mit hohen Werten der Maskulinität und Machtdistanz tendieren dazu, die Führungsperson beeindrucken zu wollen, was im persönlichen Kontakt stärker forciert wird. Dies ist auch förderlich bei niedrigen Werten des Individualismus, wobei sich Mitarbeiter hier stärker mit in-groups vernetzen kann. Dabei sind Teambuilding, kultureller Austausch und sprachliche Fähigkeiten von Vorteil.

Auch klare Vorgaben sind wichtig, um keine verzerrte Erwartungshaltung zu kreieren. Dies hilft auch, eine eventuell wahrgenommene Bedrohung der Mitarbeiter durch eine sehr hoch fachlich qualifizierte Arbeitskraft zu minimieren.

PDI: Die entsendete Kraft sollte über hohe Autorität verfügen und sehr gute fachliche Kenntnisse aufweisen. Im Normalfall sind allerdings Weisungsbefugnis und Autorität wichtiger als die fachlichen Kenntnisse. Hierbei ist es auch wichtig, den Mitarbeitern Flexibilität beizubringen und eventuell zu versuchen, stark strukturierte Hierarchien abzubauen und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen.

UAI: Es war wichtig, klare und strukturierte Vorgaben zu stellen, um etwaigen hohen Unsicherheitsvermeidung entgegenzuwirken. Dabei ist es wichtig, keinen Spielraum für Fehler zu lassen. Dies kann über eine genaue Einweisung für die neuen Aufgaben der Mitarbeiter erfolgen. Hierbei können Qualitätskontrollen hilfreich sein. Die Bedrohung durch besser ausgebildete Experten ist hier auch ein Faktor, welcher vor allem wirkt, wenn Experten Prozesse vorzeigen, denen die Mitarbeiter nicht folgen können. Hier sind klare Erklärungen und eine Schritt-für-Schritt Anleitung eine Möglichkeit, diesen Problemen vorzubeugen. Außerdem können kulturelle Coachings und Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter eingesetzt werden, um ihre Kompetenzen zu verbessern.

IND: Es ist darauf zu achten, dass die entsendeten Mitarbeiter stark ausgeprägte Soft Skills aufweisen, welche dabei helfen, von kulturfremden Personen gut angenommen zu werden. Dabei ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass für Mitarbeiter mit niedrigen Werten gilt: Beziehung vor Aufgabe. Gute Gesprächsbasis, klare Erwartungshaltung und einfache Kommunikation sind daher besonders hilfreich, die Barriere zu umgehen. Am besten werden Mitarbeiter entsendet die bereits bekannt und akzeptiert sind. Es wäre auch förderlich die Mitarbeiter für die neuen Maßnahmen in ihrer Muttersprache zu instruieren.

MAS: Hierbei ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter sich durch die besser ausgebildeten Experten nicht bedroht fühlen. Dies tritt vor allem in Kombination mit hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung auf. Bei zusätzlich hohen Werten der Maskulinität kann dies zu starker Konkurrenz und Hierarchiekonflikten führen.

Wenn ein CEO die Maßnahmen leitet, werden die Mitarbeiter allerdings angespornt, da sie tendenziell hohen Respekt vor Führungspersönlichkeiten haben. Daher lässt sich diese Barriere umgehen, indem ein Mitarbeiter mit hoher Stellung im Unternehmen und weitreichenden Befugnissen eingesetzt wird.

7.2.2 Maßnahme 3: Entsendung von Produktionsmitarbeiter in die Mutterfirma

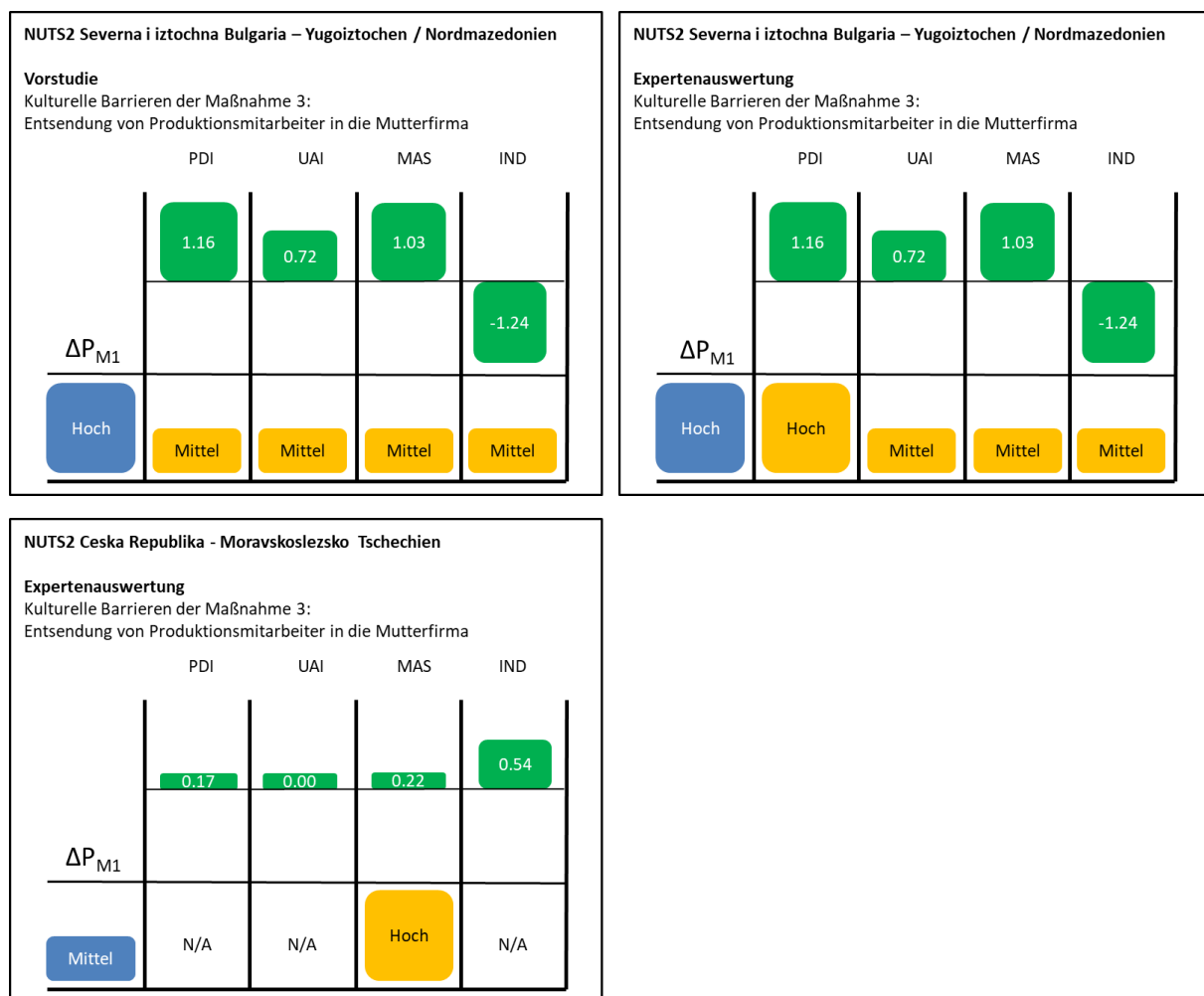


Abbildung 50: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 3

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Die Entsendung von kulturnahen Mitarbeitern des Betriebes in den Mutterbetrieb, hat sich in beiden Fällen als mittel und hoch erfolgreich in Bezug auf die Produktivität erwiesen. Dabei

wurde nicht nur die Quantität verbessert, sondern meistens wurde auch die Qualität der Produkte sowie die Selbstständigkeit der Mitarbeiter verbessert, welche bei dieser Maßnahme eine Schlüsselrolle spielt. Im Falle der Produktion in Nordmazedonien wurde eine Produktivität und Qualität auf dem Niveau des Mutterbetriebs erreicht. Bei der Produktionsstätte in Tschechien (Hoher Individualismus) war der Erfolg der Maßnahme nicht so hoch wie in Nordmazedonien (Niedriger Individualismus, Hohe Maskulinität, Hohe Unsicherheitsvermeidung).

Die Maßnahme war bei den Mitarbeitern sehr beliebt und ein starker Anreiz, die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Ein positiver Effekt der Maßnahme war, dass die Konkurrenz darum, wer fortgebildet werden soll zu einer Dynamik geführt hat, die allein auch schon die Produktivität verbessert hat. Als besonders probates Mittel kann hier auch die zusätzliche Entlohnung gesehen werden, die ein zusätzlicher Anreiz neben der besseren fachlichen Qualifikation für die Mitarbeiter ist.

Ein Problem war allerdings, dass durch die höhere Qualifikation dieser fortgebildeten Mitarbeiter einerseits die Ansprüche gestiegen sind, was sich in Forderungen nach Beförderung oder höherem Gehalt ausgedrückt hat. Dies kann durch einen hohen Wert der Maskulinität assoziiert werden, der dazu beiträgt, dass das Gehalt ein wichtiger Faktor für die Produktivität der Mitarbeiter ist.³⁵⁵ Andererseits ist die Konkurrenz auf die Mitarbeiter aufmerksam geworden und hat versucht, diese abzuwerben. Dadurch wurde im Betrieb eine Fluktuation hervorgerufen. Dabei hat sich gezeigt, dass diese Maßnahme besonders gut funktioniert, wenn auch ältere Mitarbeiter in die Fortbildung einbezogen werden, da diese tendenziell treuer zum Betrieb sind, was die Abwanderung nach der Fortbildung verhindert. Ein weiterer Faktor ist, dass besonders Frauen sehr produktive Arbeitskräfte in diesem Kontext waren und keine hohen Erwartungshaltungen nach den Schulungen aufwiesen.

Die zentralen Barrieren bei der Maßnahme waren die Maskulinität, welche sich negativ auf die Maßnahmen ausgewirkt hat. Die Maskulinität als Barriere wird erkennbar, da Frauen die Maßnahmen viel besser angenommen haben und zugänglicher für die Schulungen waren als Männer. Außerdem hatten männliche Mitarbeiter nach den Schulungen den Anspruch, in höhere Positionen zu kommen und besser bezahlt zu werden. Außerdem hatten sie Interesse daran, sich von anderen Betrieben abwerben zu lassen. Bei männlichen Mitarbeitern konnte

³⁵⁵ Vgl. Hofstede 2011, S.12

außerdem festgestellt werden, dass besonders neue Mitarbeiter besonders zugänglich für die Schulungen waren. Allerdings wurden diese, im Gegensatz zu älteren Mitarbeitern auch schneller wieder abgeworben.

Implikation

Die Maßnahme war besonders in Nordmazedonien erfolgreich, wo niedriger Individualismus, hohe Maskulinität und eher hohe Unsicherheitsvermeidung vorliegen. Im Gegensatz dazu sind die Mitarbeiter in Tschechien tendenziell eher selbstbewusst, weil besser ausgebildet und höher bezahlt. Dies kann einen Faktor darstellen, wieso diese schneller den Betrieb verlassen habe, indem sie abgeworben wurden.

Um den starken Einfluss der Maskulinität, welche dazu führt, dass besser ausgebildete Mitarbeiter den Betrieb nach der Fortbildung verlassen, zu neutralisieren, können weibliche Mitarbeiterinnen oder eine Mischung aus alten und neuen Mitarbeitern ausgewählt werden. Dabei ist der Auswahlprozess an sich bereits wichtig, da hier die Erwartungshaltungen entstehen. Sind die Bedingungen für die Mitarbeiter bereits klar definiert und wenn sie durch Verpflichtungen und Belohnungen an die Firma gebunden werden, können sie länger gehalten und schwieriger abgeworben werden. Andererseits können Belohnungen und finanzielle Boni Anreize dafür sein, schon beim Auswahlprozess eine Dynamik der Konkurrenz erzeugen, welche hilfreich bei der Produktivitätssteigerung ist.

PDI: Es ist von Vorteil, wenn die kulturelle Prägung der Machtdistanz eher hoch ist. In diesem Fall ist es wichtig, dass die Mitarbeiter direkt von Vorgesetzten betreut werden und ihnen eine Beförderung in Aussicht gestellt wird. Damit sind die höheren Ambitionen befriedigt, bevor sie auftreten könne. Die Vorgesetzten haben in dem Fall noch eine bessere Verhandlungsposition.

UAI: In dem Fall ist es auch förderlich, wenn die kulturelle Prägung eine höhere Unsicherheitsvermeidung aufweist, denn Mitarbeiter werden höhere Ambitionen nicht so offensiv einfordern. Allerdings kann sich hier die Umsetzung der neuen Maßnahmen verlangsamen, da die Mitarbeiter skeptischer gegenüber neuem Wissen und Prozessen sind.

MAS: Die Maskulinität ist hier als einer der zentralen Faktoren insofern eine Barriere, als dass Mitarbeiter nach den Fortbildungen abgeworben werden oder unzufrieden sind, da sie höhere Erwartungshaltungen aufweisen. Dem kann entgegengewirkt werden, indem entweder

weibliche Angestellte entsendet werden oder alte und neue Mitarbeiter gleichermaßen entsendet werden. Wichtig ist anschließend, das generierte Wissen möglichst schnell in den Betrieb einzubringen, da die Mitarbeiter abgeworben werden können. Auch stellen finanzielle Boni für die Mitarbeiter ein probates Mittel der Motivation da, welches die Mitarbeiter im Betrieb halten kann.

IND Bei dieser Maßnahme ist es von Vorteil, wenn es hohe Werte des Kollektivismus gibt, ergo niedrige Werte des Individualismus, da die Mitarbeiter Wissen und Erfahrungen von jemandem in der in-group eher annehmen können. Wenn hoher Individualismus vorliegt, wie in der Produktion in Tschechien, sind Mitarbeiter auch geneigt, den Betrieb schneller zu verlassen. Diese müssen vor der Entsendung bereits langfristig gebunden werden und etwaige finanzielle Boni können die Mitarbeiter zufriedenstellen.

7.2.3 Maßnahme 4: Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen

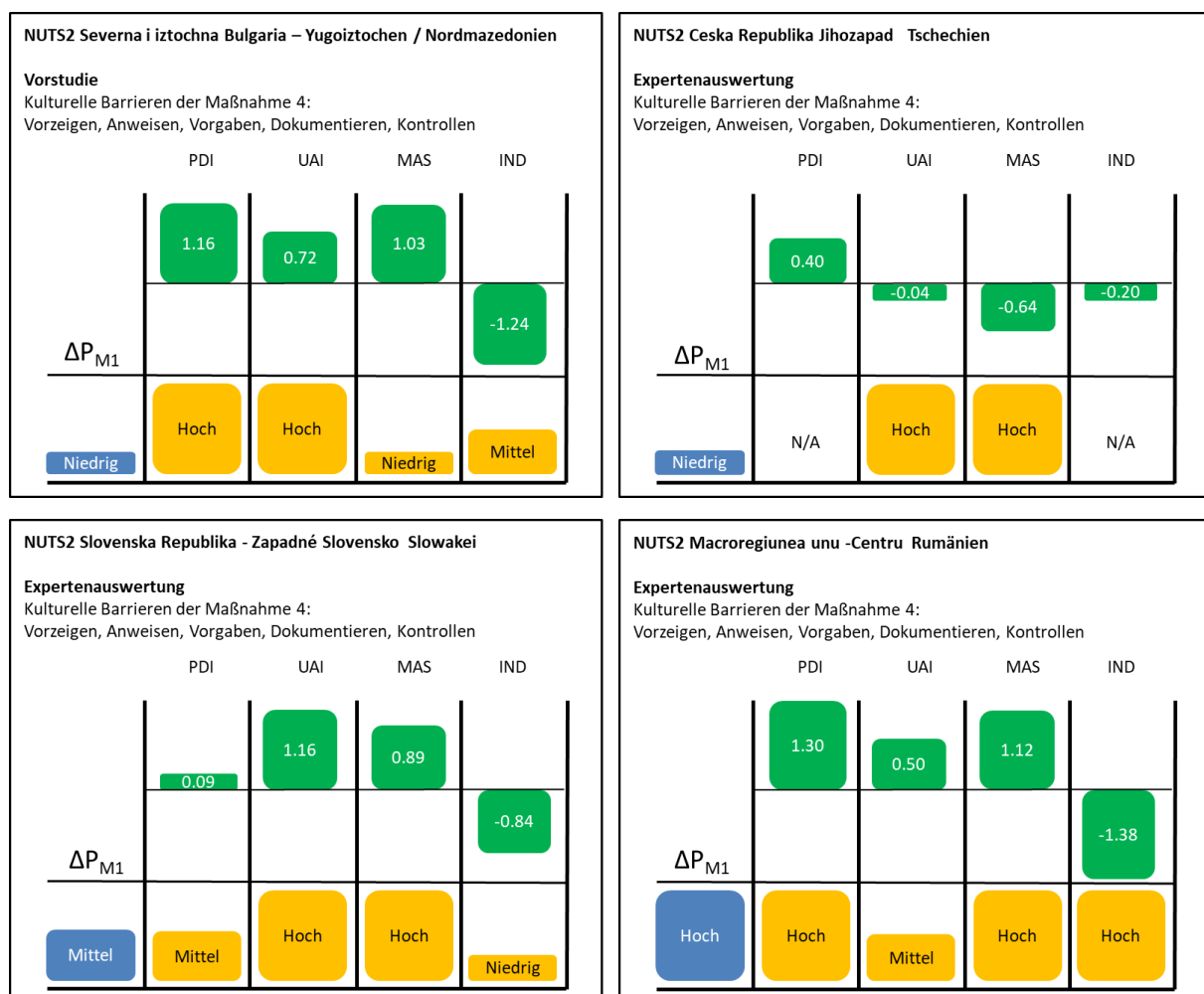


Abbildung 51: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 4

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Die Maßnahme M4, welches Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren und Kontrollen beinhaltet, wurde mit divergierenden Erfolgsergebnissen angewandt. Grundsätzlich sollte diese Maßnahme besonders bei hoher Unsicherheitsvermeidung und niedrigen Individualismus-Werten dahingehend wirken, indem sie Zweifel und Diskrepanzen durch klare Angaben und Kontrollen ausräumt. Somit sollte kein Platz für Fehler, unordentliche Ausführung oder abweichendes Verhalten entstehen.

Dies ist besonders relevant, da Individuen mit hoher Unsicherheitsvermeidung dazu neigen, schnell von neuen Methoden oder Änderungen überfordert zu sein und diese ablehnen. Wenn Mitarbeiter niedrige Individualismus Werte aufweisen, ist es zusätzlich schwieriger, ohne Vorgaben und Ziele selbstständig zu arbeiten. Allerdings lässt sich diese Maßnahme nur schwer isoliert betrachten, da Elemente daraus in vielen Fällen eingesetzt wurden, um andere Maßnahmen zu begleiten. Somit kann es sein, dass diese Wechselwirkung den Erfolg der Maßnahme auch beeinflusst.

In dem Fall, in dem ein negatives Resultat der Maßnahme zu erkennen ist, war Unsicherheitsvermeidung ein zentraler Faktor. Der Proband attribuiert dies der mangelnden Selbständigkeit der Mitarbeiter und der Notwendigkeit für strenge Kontrollen. Hierbei spielten vor allem die Unsicherheitsvermeidungs- und Kollektivismus-Werte, welche im ersten Fall beide hoch ausgefallen sind, eine Rolle. Es hat dabei lange gedauert, Automatismen aufzubauen. Dies wurde nur erreicht, indem eine Aufsichtsperson diesen Prozess betreut hat. Nachdem diese höhergestellten Mitarbeiter nicht mehr anwesend waren, wurde der Erfolg der Maßnahme, in Bezug auf die Arbeitsproduktivität, wieder rückläufig.

Im zweiten Fall wurde eine mittlere Steigerung der Arbeitsproduktivität erzielt. Hierbei hat sich ein Wettbewerb und eine Konkurrenz bei den Mitarbeitern etabliert, welche eher der Dimension Maskulinität zugeordnet werden, kann. Bei hoher Maskulinität wäre dies also ein probates Mittel zur Steigerung der Produktivität.

Hohe Machtdistanz hingegen kann eine Barriere darstellen, da die Ziele und Vorgaben nicht zu harsch kommuniziert werden sollten. Die Unsicherheit der Mitarbeiter war in diesem Fall wieder als starker Einflussfaktor genannt worden, der die Maßnahme behinderte. Dieser Barriere wurde entgegengewirkt, indem Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar eingeschult werden. Hier wurden Produktivitätsziele und verbindliche Vorgaben dafür

eingesetzt, um die Mitarbeiter besser anzuleiten. Letztlich hat sich der Grad der Eigenverantwortung erhöht, da auch die Individualität niedriger war als bei der Produktionsstätte in Tschechien, wo die Maßnahme nicht gegriffen hat.

Im dritten Fall, bei der Produktionsstätte in Rumänien, war der Erfolg der Maßnahme am höchsten. Hier weisen die Mitarbeiter auch die niedrigsten Werte des Individualismus auf. Zusätzlich waren hohe Werte der Maskulinität erkennbar. Was sich hier als besonders erfolgreich herausgestellt hat, war die Kombination der Maßnahme mit einem Bonussystem, welche auch das hohe Maß an Maskulinität bedient hat. Dies hat zu einer Steigerung auf dem Niveau der Mutterproduktion geführt.

Dabei gab es zwar Konflikte im Betrieb, was auch der hohen Maskulinität zugeschrieben werden kann, allerdings wurden diese durch transparente Vorgaben geschlichtet. Außerdem gab es einen hohen Gruppendruck durch die Führungskräfte, um die Ziele zu erreichen. Durch die angelernten Automatismen wurden die Mitarbeiter sehr selbstständig und die Produktivität wurde verdoppelt. Dies schreibt der Proband hauptsächlich den neuen Praktiken und Abläufen zu, welche durch strenge Kontrollen und Vorgaben und gegen starke Widerstände durchgesetzt wurden.

Implikation

Es ist notwendig, eine klare und unaufgeregte Kommunikation der Ziele, am besten in der Muttersprache, anzuwenden, um die Unsicherheiten nicht weiter zu schüren. Dabei sollten neue Prozesse langsam aber begleitet durch strenge Kontrollen eingeführt werden. Die Kommunikation der neuen Abläufe sollte bereits vor dem Vorzeigen erfolgen, um Mitarbeiter nicht zu überfordern. Daher sollten die Mitarbeiter langsam und durch eher fachlich als autoritär qualifizierte Kollegen auf der in-group an die neuen Prozesse herangeführt werden, um Unsicherheiten zu vermeiden. Es ist von der Ebene des Managements allerdings auch ein hartes und klares Programm vorzugeben, da ein hoher Gruppendruck hilfreich für die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist. Bei hoher Maskulinität erweisen sich außerdem Kombinationen mit Bonussystemen oder anderen Belohnungen als besonders effektiv zur Steigerung der Arbeitsproduktivität.

PDI: Die Maskulinität lässt sich als Faktor gut isolieren, indem zusätzlich eine Maßnahmenkombination mit Belohnungssystemen eingesetzt wird. Falls diese aber in Kombination mit der Unsicherheitsvermeidung sehr hoch ist, kann sie ebenfalls eine Barriere

darstellen. Denn Mitarbeiter, welche bereits skeptisch sind, können offen neue Prozesse kritisieren und dadurch andere Mitarbeiter negativ beeinflussen. Hierbei sollten finanzielle Anreize dazu führen, dass eine Konkurrenzsituation hergestellt wird, welche positiv auf die Arbeitsproduktivität wirkt.

UAI: Diese stellte einen zentralen Faktor bei der Maßnahme dar, welche die Steigerung blockieren kann. Dabei sind Mitarbeiter mit hoher Unsicherheitsvermeidung von Grund auf skeptisch gegen neue Prozesse. Diese werden große Widerstände aufweisen, neue Prozesse und Automatismen anzunehmen, besonders wenn sie verunsichert sind. Hierbei sind die Kommunikation, Einführung und Begleitung neuer Prozesse und Ziele etwas, wo besonders vorsichtig vorgegangen werden muss.

IND: Die Maßnahme ist in dem Fall der Produktion in Tschechien nicht erfolgreich gewesen, auch da hier bereits höhere Individualität feststellbar ist. Diese Maßnahme ist also scheinbar besonders bei niedriger Individualität ertragreich, da die unselbstständigen Mitarbeiter höheres Verbesserungspotential aufweisen. Diese Dimension stellt also gleichermaßen eine Barriere wie auch ein Potential dar.

7.2.4 Maßnahme 5: Prozessverbesserungen

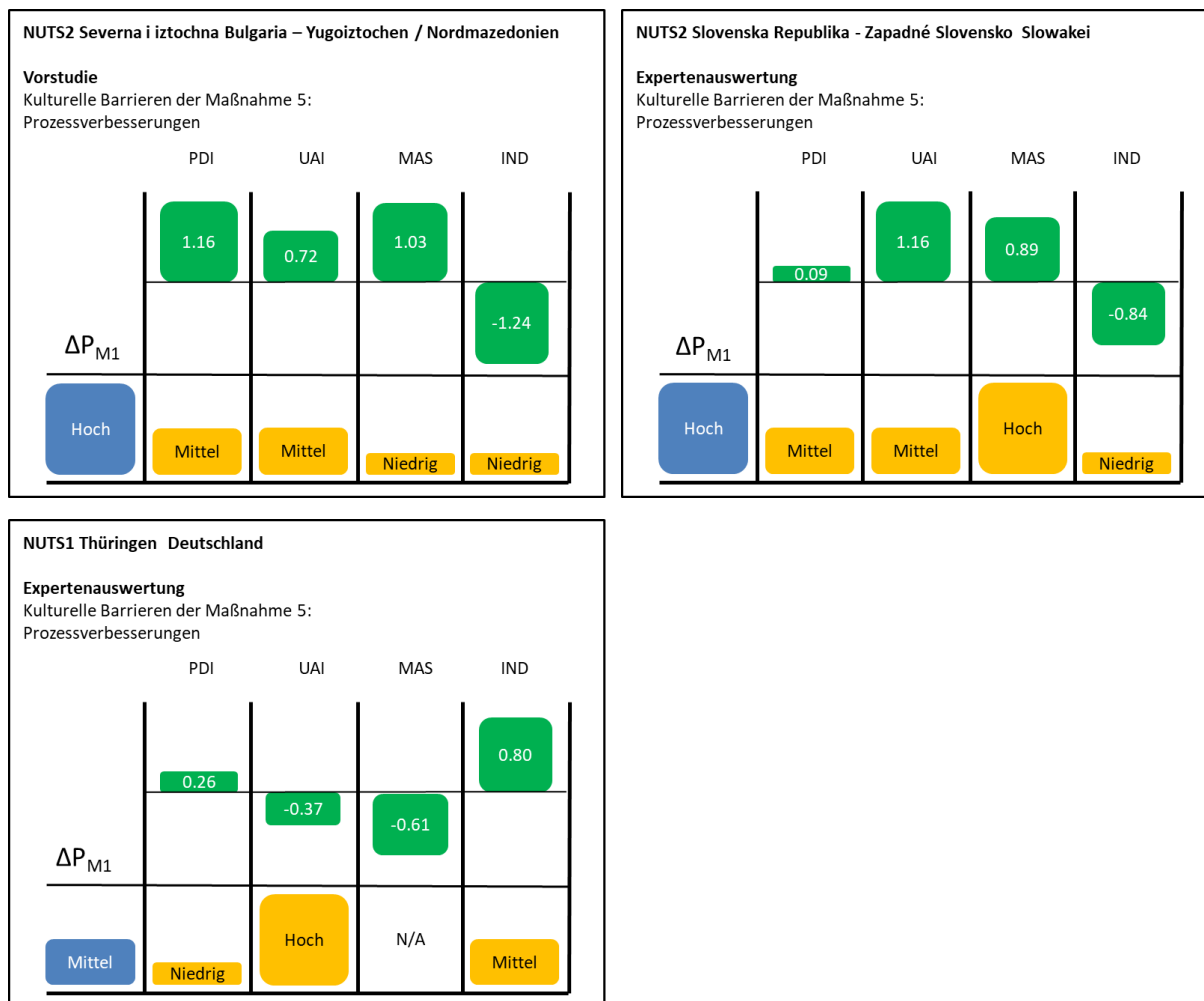


Abbildung 52: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 5

Quelle: Eigene Darstellung; Kulturdaten aus Kaasa et al., 2014, additional material, siehe Anhang 92

Interpretation

Diese Maßnahme soll in kreisläufigen Bewegungen mittels Prozessoptimierungen sukzessive kleine Verbesserungen der Arbeitsproduktivität bewirken. Dabei ist Kooperation besonders wichtig, da sich die Prozessoptimierung nie nur auf einen Arbeitsplatz bezieht, sondern arbeitsplatzübergreifend wirkt.

Durch den resultierenden Kooperationsgewinn ist die Nachhaltigkeit dieser Maßnahme hoch und die Umsetzung niederschwellig. Das Gemeinschaftsgefühl kann durch Jobrotationen verbessert werden. Die Maßnahme hat in den untersuchten Fällen zu mittlerer und hoher Steigerung der Arbeitsproduktivität geführt, was sich als Erfolg der Maßnahme einordnen lässt.

Hierbei war ersichtlich, dass die Gestaltung der Prozesse sehr wichtig war, besonders bei den Barrieren der Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung und Individualismus. Das Resultat waren positive Konkurrenz, ein Wettbewerbsgefühl und klare Hierarchien, zusammen mit respektvoller Kommunikation. Es hat sich gezeigt, dass die Maßnahme niederschwellig einsetzbar ist und nicht stark an eine spezifische Person gebunden sein sollte, was besonders bei hoher Machtdistanz hilfreich ist. Dabei werden auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Kooperation untereinander verbessert.

Bei hohen Werten des Kollektivismus beziehungsweise niedrigen Werten des Individualismus, kann die Maßnahme aber ebenfalls erfolgsversprechend sein. Eine starke Barriere kann die Maskulinität darstellen, durch welche sich die Mitarbeiter stark gegen neue Maßnahmen stellen können, wenn diese nicht breit akzeptiert oder gut kommuniziert werden.

Implikation

PDI: Mentoren, welche angesehene Mitarbeiter aus der in-group sein sollten, können immens zum Erfolg der Maßnahme beitragen. Dabei sind Feedback und praktisch qualifizierte Mitarbeiter auszuwählen, welche gut als Mentoren fungieren.

UAI: Die eingesetzten Mitarbeiter, die die Prozessoptimierung koordinieren, sollten eine solide kommunikative Basis gegenüber den anderen Mitarbeitern aufweisen, um so Unsicherheiten vorzubeugen. Feedback, Kritik und Supervision der Prozessoptimierung sollten vorsichtig erfolgen, da sonst Verunsicherung auftreten kann. Auf lange Frist soll die Maßnahme die Selbstständigkeit erhöhen.

MAS: Der Einfluss der Kulturdimension Männlichkeit zeigt aber auch, dass Konkurrenz und Wettbewerb als hilfreiches Instrument zur Steigerung der Produktivität eingesetzt werden können. Hierbei können auch Team Buildings eingesetzt werden, um die Teamdynamik zu verbessern und für eine breitere Akzeptanz in der in-group beizutragen.

IND: Hierbei ist es wichtig, dass die Verantwortlichen zur Umsetzung hoch gestellte Personen der in-group sind, da die Maßnahmen dann besser akzeptiert werden. Dies ist vor allem bei niedrigen Werten des Individualismus wichtig, da sonst nicht genug Vertrauen aufgebaut werden kann und Zweifel in der in-group entstehen können. Die Maßnahme eignet sich besonders bei niedrigen Werten der Individualität, also hohen Werten der Kollektivität, da sie auf Kooperation und Gemeinschaftsgefühl setzt.

8 Diskussion

8.1 Diskussion

Bei der Erarbeitung dieser Dissertation wurde deutlich, dass die kulturelle Prägung und ihr Einfluss im Arbeitsleben multidimensionale, sozialtheoretische Phänomene sind. Die kulturelle Prägung wird durch verschiedene, ineinandergreifende Einflüsse auf das Verhalten der Mitarbeiter zusammengefasst. Sowohl im bisherigen Forschungsstand als auch in der induktiven Interpretation der Ergebnisse dieser Dissertation, wird angenommen, dass die kulturellen Prägungen in verschiedenen Ländern, auch einen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter haben.³⁵⁶ Dabei ist aber unklar, welche Faktoren genau dazu beitragen, dass sich die kulturellen Prägungen unterschiedlich auf die Arbeitsleistung und Produktivität auswirken. Fragestellungen zum Einfluss der Kultur sind komplex, da die Antwort auch von dem verwendeten Bezugsrahmen abhängt und somit der Bezugsrahmen das Resultat ebenfalls beeinflusst.³⁵⁷ Deshalb ist die Wahl des Bezugsrahmens und des Modells von entscheidender Bedeutung, um die Forschungsfrage zu beantworten und dabei nicht nur eine Bestätigung des Modells anzustreben, sondern dieses auch zu evaluieren.³⁵⁸

In der Forschung wurden die kulturellen Faktoren, welche einen Einfluss auf die Produktivität darstellen, zunehmend differenzierter behandelt, was von einem großen Forschungsbedürfnis zeugt. Da der Einfluss der Kultur respektive deren kulturellen Faktoren ein multidimensionales Phänomen ist, wurden die kulturellen Faktoren und deren Einfluss auf die Produktivität auf verschiedenen Ebenen untersucht. Die für diese Dissertation relevanten Studien sind jene Arbeiten, welche auf verschiedenen Ebenen die Produktivität und kulturellen Faktoren respektive immateriellen Faktoren untersuchen, welche diese beeinflussen. Abbildung 53 zeigt die wichtigsten untersuchten immateriellen Faktoren, welche im Kapitel 3.3 auf Gesellschaftsebene und auf Unternehmensebene ausgewertet wurden.

³⁵⁶ Vgl. Kaasa, 2008, S.23

³⁵⁷ Vgl. Hayton et al., 2013, S.29

³⁵⁸ Vgl. Taras et al. 2009, S.369f.

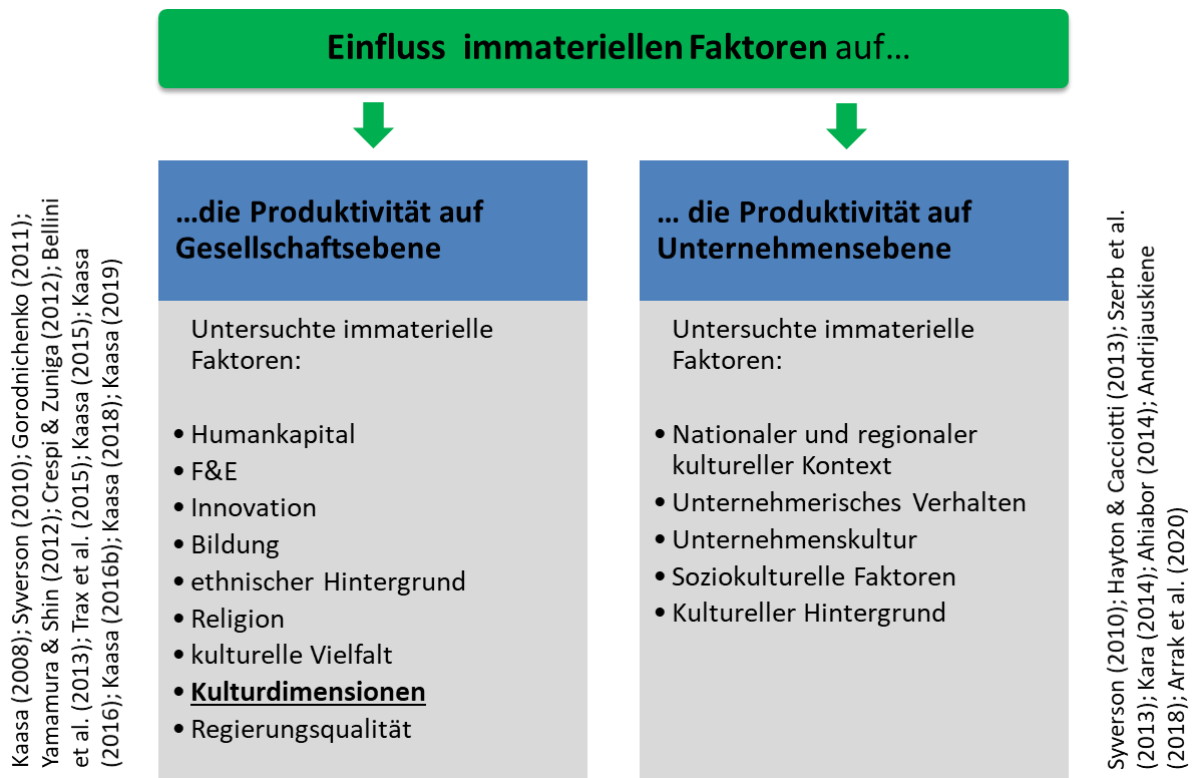


Abbildung 53: Einfluss von immateriellen Faktoren auf die Produktivität auf Gesellschafts- und Unternehmensebene

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man den Forschungsprozess der immateriellen Faktoren, stellt man fest, dass der Einfluss der Kultur zuerst auf aggregierter Ebene (Gesellschaftsebene) erfasst wurde. Auf dieser Ebene hat sich die Forschung hauptsächlich auf Faktoren konzentriert, welche nachweislich in einem positiven Zusammenhang mit der Produktivität und dem Wirtschaftswachstum stehen.³⁵⁹ Es handelt sich um die Faktoren Humankapital, F&E, Innovation und Bildung. Jene Faktoren können im derzeitigen Forschungsstand aber nicht alle Produktivitätsunterschiede erklären. Daher wurden auf der Gesellschaftsebene weitere immaterielle Faktoren wie die der Kulturdimensionen hinzugezogen, um die Einflüsse der Produktivität besser zu erklären. Diese Faktoren, welche kumuliert auf die absolute Faktorproduktivität wirken,³⁶⁰ sind besonders für die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, welche als das am weitest verbreitete Maß der Produktivität angesehen wird, entscheidend.³⁶¹ Diese Kulturdimensionen wirken sich also auf die Arbeitsproduktivität aus und stellen einen wichtigen immanenten Faktor dar.³⁶² Es sind Dimensionen wie Werte,

³⁵⁹ Vgl. Kaasa, 2016b, S.11

³⁶⁰ Vgl. Dettori et al. 2012, S.1

³⁶¹ Vgl. Kaasa, 2016b, S. 12

³⁶² Vgl. Gorodnichenko, 2011, S.492

Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensweisen usw. was überbegrifflich auch als Kultur bezeichnet wird und wird in dieser Forschung mit den vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) dargestellt und erfasst.

Der Faktor der kulturellen Prägung, wird im Modell der vorliegenden Studie ebenfalls mit Hilfe der vier Kulturdimensionen nach Hofstede beschrieben. Das Hofstede-Modell ist bereits in vielen Studien angewandt und überprüft worden und kann daher als valide und reliabel gelten, um die Eigenschaften der Kulturdimensionen zu erfassen. Auch wenn es, wie im Kapitel Forschungsstand beschrieben, eine Vielzahl von Ansätzen zur Beschreibung von Kulturdimensionen gibt, wird der Ansatz von Hofstede (1980) mit den vier Dimensionen in der Forschung als einer der am meisten verwendeten Ansätze bei der Analyse der unterschiedlichen Ausprägungen von Kulturen angesehen.³⁶³

Der Einfluss der Kulturdimensionen auf die Arbeitsproduktivität wurde in der Studie von Kaasa (2016b) und Kaasa (2018) untersucht. Dabei wurden die vier Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität von Hofstede (1980) angewandt. Es zeigte sich, dass die Ausprägungen der Dimensionen Individualismus und Feminismus sich positiv für die Arbeitsproduktivität erwiesen. Negativ wirkten die Ausprägungen Maskulinität und eine hohe Machtdistanz.³⁶⁴ Dies positiven respektive negativen Einflüsse der obigen Kulturdimensionen auf die Arbeitsproduktivität wurde in der Studie von Kaasa (2018) ausgiebig validiert.³⁶⁵

Die vorliegende Dissertation verwendet jene vier Kulturdimensionen von Hofstede, um den immanenten Faktor der Kultur abzubilden. Im Unterschied zu den beiden Studien von Kaasa (2016b) und Kaasa (2018), welche den Einfluss der einzelnen Kulturdimensionen auf die Arbeitsproduktivität direkt untersuchen, untersucht die vorliegende Dissertation den Einfluss der Kultur (abgebildet mit den vier Kulturdimensionen) auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (siehe Abbildung 54). Die Verwendung der vier Kulturdimensionen stellt somit ein zentrales Element des vorliegenden Forschungsmodell dar.

³⁶³ Vgl. Taras et al., 2009, S.360

³⁶⁴ Vgl. Kaasa, 2016b, S.23

³⁶⁵ Vgl. Kaasa, 2018, S.314f



Abbildung 54: Einfluss der Kulturdimensionen auf die Produktivität und auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität

Quelle: Eigene Darstellung

Die Einflüsse der einzelnen Kulturdimensionen auf die Arbeitsproduktivität werden mit der vorliegenden Dissertation auf Betriebsebene bei der Anwendung von praktischen Maßnahmen überprüft. Dieses valide Modell zur Erfassung der einzelnen Kulturdimensionen ermöglicht es, die aus der Kultur entstehenden Barrieren zu identifizieren und den einzelnen Kulturdimensionen zuzuordnen. Dieser differenzierte Ansatz erwies sich als fruchtbar, um komplexe Einflüsse der Entstehung von kulturellen Barrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung zu kategorisieren. Bei der Identifizierung und der anschließenden Analyse sind Daten mit hoher Validität von entscheidender Bedeutung. Deshalb wurde der Kritik an den Kulturdimensionen zugrundeliegenden Daten große Beachtung geschenkt. Diese Kritik wurde von Kaasa et al. (2014) aufgegriffen und für den europäischen Wirtschaftsraum mit einem neuen Datensatz gelöst, welcher eine diversere Stichprobe umfasst. Dieser Ansatz kombiniert die vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) mit neueren Daten von Kaasa et al. (2014) und erwies sich nach der Analyse der Vorstudie als eine verlässliche Vorgehensweise. Daraus konnten die kulturellen Barrieren identifiziert

werden, welche die Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung behindern und damit auch die Steigerung der Produktivität hemmen. Allerdings werfen einige Ergebnisse der Interviews auch Fragen auf, welche in diesem Kapitel behandelt werden.

Bei der Analyse der Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung, konnten Barrieren identifiziert werden, welche den Erfolg der Maßnahmen behinderten oder auf die Produktivität allgemein teilweise sogar einen negativen Einfluss hatten. Wurden die Barrieren nicht oder nur ungenügend berücksichtigt, hatte dies auch einen negativen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme. Hingegen konnte auch gezeigt werden, dass ein frühes Erkennen der Barriere aufgrund von vorangegangenen Erfahrungen eine Reduktion der negativen Einflüsse der Barriere ermöglichte. Somit stellte sich trotz der anfänglich vorhandenen kulturellen Barrieren ein Erfolg der Maßnahme ein.

Dieser Zusammenhang konnte zum Beispiel bei der Maßnahme 4 im Unternehmen U7 aufgezeigt werden, in welchen die Maßnahme trotz hoher identifizierter Barrieren erfolgreich war. Der Erfolg hat sich unter Anderem eingestellt, weil der Verantwortliche über die Erfahrung verfügte, die Barrieren intuitiv zu erkennen und durch entsprechendes Führungsverhalten zu überwinden.

„Natürlich hat die Kultur einen Einfluss auf die Mitarbeiter, wobei die Kultur sich aus meiner Sicht mehr auf den Akt der Führung beschränkt. Weil wir erleben sehr, sehr große Unterschiede, wie Leute geführt werden müssen“ (E8, Z.3).

In diesem Fall werden die kulturell entstandenen Barrieren als Führungsherausforderung verstanden, welche mit angepasster Führung gelöst werden können. Diese Erkenntnisse aus Erfahrungen offenbaren die Bedeutung einer differenzierten Umsetzung von Maßnahmen entsprechend den kulturellen Gegebenheiten.

Diese Vorgehensweise kann ebenfalls bei Befragten festgestellt werden, welche über hohe Erfahrung bei der Führung von interkulturellen Teams verfügen (E10). Deshalb ist bei der Umsetzung von Maßnahmen die adäquate Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten ein Erfolgsfaktor bei der Überwindung von kulturellen Barrieren. Dies geschieht durch angepasste Führung oder angepasste Organisationsstrukturen oder durch besonders qualifizierte Führungspersonen mit entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten. Wird die Barriere nicht adäquat berücksichtigt, wirkt sich dies meist negativ auf den Erfolg der Maßnahme aus. Dies ist umso mehr der Fall, wenn die identifizierten Barrieren sehr hoch sind.

Gleichzeitig gibt es auch kulturelle Dimensionen, welche bestimmte Maßnahmen unterstützen und den Erfolg begünstigen – in gewissen Konstellationen. Dabei wäre zu nennen, das Mitarbeitende mit niedriger Maskulinität bei Maßnahme 3 durchwegs besser gearbeitet haben und ihr Wissen schneller weitergegeben haben als jene mit hoher Maskulinität. Dementsprechend ist es umso wichtiger, zu wissen welche Maßnahme bei entsprechender kultureller Prägung relevant ist. Dies bezieht sich nicht nur auf den Gesamtbetrieb, sondern auch auf die Auswahl individueller Mitarbeiter. Es wird erkenntlich, dass die Thematik also nicht mono-kausal ist und komplex.

Dieser Zusammenhang ist aufgrund des komplexen Kulturbegriffs nur mit einem geeigneten Modell darstellbar, welches die kulturellen Einflüsse auf die Entstehung von Barrieren differenziert darzustellen vermag. Das Modell, welches für diese Arbeit entwickelt und angewandt wurde, hat den Anspruch, diese Bedingungen zu erfüllen. Es reduziert die Mehrdimensionalität der Kultur auf ein überschaubares Maß, damit die Barrieren, welche sich auf den Erfolg der Maßnahme auswirken, untersucht werden können. Diese differenzierte Untersuchung der einzelnen Einflüsse ermöglicht es, die verschiedenen Einflüsse darzustellen und somit auch die hohe Komplexität des Einflusses der gegebenen Kultur zu reduzieren. Hierdurch können für die einzelnen Maßnahmen konkrete Aussagen über den Einfluss von kulturellen Barrieren aufgestellt werden.

Es zeigte sich insbesondere bei hohen Barrieren, dass der Erfolg der Maßnahme durch diese meistens negativ beeinflusst wird. Dies ist umso deutlicher, wenn hohe Barrieren in mehreren Kulturdimensionen gleichzeitig auftreten. Einen durchgängig negativen Zusammenhang zwischen hohen Werten der einzelnen Kulturdimensionen und der Höhe der identifizierten Barrieren konnte jedoch nicht durchwegs bestätigt werden, was wiederum darauf hinweist, dass es kein mono-kausaler Zusammenhang ist. Diese Diskrepanz ist dadurch zu erklären, dass einzelne Schritte zur Reduktion der Barrieren vorgenommen werden können, welche deren Einfluss auf den Erfolg reduziert. Das Modell wurde mit diesen Ergebnissen angereichert und adaptiert um die Wechselwirkung zwischen Barriere und den Einfluss, welchen es darauf gibt, zum Beispiel durch die Art der Durchführung der Maßnahme, die Personen, die Ausbildung, Bezahlung, Motivation, Dienstvertrag, besser darzustellen. Solcherlei Schritte, welche die Barriere und ihren Einfluss auf die Arbeitsproduktivität moderieren, wurden in dieser Arbeit unter Implikationen zusammengefasst (siehe 7.2). Sollte die kulturelle Barriere niedrig sein und der Erfolg hoch, so ist die Maßnahme sehr gut geeignet. Wenn aber die Barriere hoch ist,

kommt es darauf an, ob der Einfluss der Barriere reduziert werden kann, was ebenfalls zu einem hohen Erfolg führen kann. In diesem Fall ist die Maßnahme unter bestimmten Bedingungen gut geeignet. Sollten die Barrieren allerdings hoch sein und es kann nicht gelingen, ihren Einfluss zu reduzieren, wodurch kein Erfolg der Maßnahme zu erwarten ist, so ist die Maßnahme in der Form für die jeweilige kulturelle Prägung eher nicht geeignet. Auf diese Effekte wird im Folgenden näher eingegangen.

Es zeigte sich in der Analyse, dass sich auch hohe Ausprägungen von einzelnen Kulturdimensionen positiv auf Maßnahmen auswirken konnten. Das war bei der Maßnahme 3 zu beobachten, wo Mitarbeiter mit hohem Status bei hohen Werten der Machtdistanz eine zusätzliche positive Wirkung auf den Erfolg der Maßnahme hatten. Dieser Effekt wäre bei niedrigen Werten der Machtdistanz, wie es sie in anderen Fällen gibt, eher gering. Durch die differenzierte Betrachtungsweise auf Ebene der Kulturdimension können Tendenzen, Einflüsse und Unterschiede besser aufgezeigt werden. Dies zeigt sich deutlich bei der Maßnahmen 1. In den Regionen, in denen Personen hohe Werte der Kulturdimension Machtdistanz aufweisen, sind auch hohe Barrieren gegenüber den entsendeten Experten entstanden. Diese hohen Barrieren stehen ebenfalls dem positiven Ausgang der Maßnahme im Wege. Gegenüber anderen Regionen wie zum Beispiel Tschechien und Slowakei mit niedrigeren Werten bei Machtdistanz sind diese Barrieren erkennbar niedriger.

Dieser Zusammenhang ist bei den Kulturdimensionen Maskulinität und Individualität ebenfalls ersichtlich. Bei der Dimension Unsicherheitsvermeidung entwickelte sich dieser Zusammenhang jedoch in eine andere Richtung. Auch niedrigere Werte der Unsicherheitsvermeidung erzeugten hohe Barrieren gegenüber der Maßnahme 1. Die Überwindung der identifizierten Barriere in der Dimension Unsicherheitsvermeidung gelang in allen Regionen nur mittels einer hohen Fachkompetenz des Entsandten. Die entsandten Experten mussten das Vertrauen durch Vorzeigen und fachliche Kompetenz erlangen. Ansonsten wurde die Maßnahme zwar vorerst aufgrund der hohen Machtdistanz erfolgreich umgesetzt. Aber nach der Abreise des Entsendeten wurden die eingeleiteten Maßnahmen sehr schnell revidiert. Eine nachhaltige Steigerung der Produktivität als Resultat der Übernahme der Initiierten Maßnahmen war nur dann möglich, wenn die Entsendeten dauerhaft im Betrieb verweilten oder eine intensive Kontrolle stattfand.

Bei hohen Werten in den Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität funktioniert die Maßnahme 3 besser als bei niedrigen Werten in denselben

Dimensionen. Dies zeigte sich besonders im Vergleich zwischen Nordmazedonien und Tschechien. Für die entsendeten Mitarbeiter aus Nordmazedonien waren die Entsendungen gleichbedeutend mit einer Beförderung. Eine solche Erhöhung des Status und der Position innerhalb der Betriebshierarchie führte zu einem positiven Effekt auf die Produktivität und damit zum Erfolg der Maßnahme 3. Dem steht die Erfahrung in Tschechien gegenüber. Die Mitarbeiter dort waren nach der Maßnahme aber unzufrieden, da sie nicht befördert worden waren und wurden häufig von anderen Betrieben abgeworben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Ausprägung der kulturellen Barrieren je nach Region unterschiedlich hoch sein können, ungeachtet der kulturellen Dimensionen. Es lässt sich daher konstatieren, dass die Maßnahme 3 in der Region Nordmazedonien sehr erfolgreich ist, weil die Barrieren eher niedrig sind. In der Region Tschechien hingegen ist die Maßnahme 3 eher ungeeignet, da die hohe Barriere in der Dimension Maskulinität, wenn überhaupt, nur schwer reduziert werden kann.

Weiter zeigen die Aussagen von E7 und E10, welche auf die fehlende Wirkung von Bonussystemen in Tschechien und anderen westlich orientierten Regionen hinweisen, dass die Maßnahme 3 eine Barriere in Tschechien entstehen lässt, welche sich auch mit entsprechenden Maßnahmen zur Reduzierung der Barriere nicht leicht überwinden lässt. Dabei zweifeln E7 und E10 den Erfolg der Maßnahme Bonussystemen generell an:

„...also ich habe noch nirgendwo gearbeitet auf der Welt, wo so ein Bonussystem wirklich auf Dauer nachhaltig was bewirkt hat“ (E7, Z.55).

„Also wir hatten dort ein Bonussystem, ein Akkordsystem. Also es war unterschiedlich, wir hatten sowohl Bonussysteme wie auch Akkordsysteme. Ja? Aber die haben nie gegriffen“ (E10, Z.45).

„...schwedischen Tarifstrukturen solche Bonussysteme nicht vorsehen“ (E10, Z.119).

Bei der richtigen Auswahl der entsendeten Mitarbeiter oder wie es sich gezeigt hat, im besten Falle von Mitarbeiterinnen, konnten die Barrieren bei der Maßnahme 3 in Nordmazedonien dabei fast vollständig beseitigt und damit auch eine hohe Steigerung der Produktivität erzielt werden.

Somit ist neben der Höhe der Barriere die Berücksichtigung und dementsprechend die Reduzierung der Barriere entscheidend dafür, wie erfolgreich die Maßnahme schlussendlich wird. Außerdem ist zu präzisieren, dass die identifizierte Barriere einer Maßnahme in einer Kulturdimension nicht verschwindet, wenn man bei der Umsetzung der Maßnahme die

Barriere berücksichtigt oder überwindet. Die Barriere bleibt bestehen wie auch der Faktor der dahinter liegenden Kulturdimension, welche die Barriere maßgeblich beeinflusst.

Eine kulturelle Barriere bei der Umsetzung von Maßnahmen wird sich nur verändern, wenn auch eine Änderung der vorherrschenden kulturellen Prägung damit einhergeht. Insofern kann abgeleitet werden, dass zur Beurteilung der Eignung von Maßnahmen die Identifizierung der kulturellen Barrieren im ersten Schritt die richtige Vorgehensweise darstellt, wenn man die Maßnahme auf ihre kulturelle Eignung überprüfen möchte.

Im Folgendem zeigen die identifizierten Barrieren dabei direkt auf, welche Kulturdimensionen für die Maßnahme problematisch sind und dadurch eine Steigerung der Produktivität blockieren. Abbildung 55 zeigt die Auswirkung auf den Erfolg der Maßnahme, die Steigerung der Produktivität, wenn die entstandene kulturelle Barriere durch Berücksichtigung der kulturellen Barrieren ΔB reduziert wird. Dieser Faktor wurde ergänzend hinzugefügt um die Diskrepanz zwischen den unterschiedlich hohen Ergebnissen der Produktivitätssteigerung bei hohen kulturellen Barrieren. Außerdem ergab sich diese Dimension auch als entscheidende Logische Komponente in der Erfahrung des Autors, wobei sie auch immer wieder von den Probanden angeführt wurde.

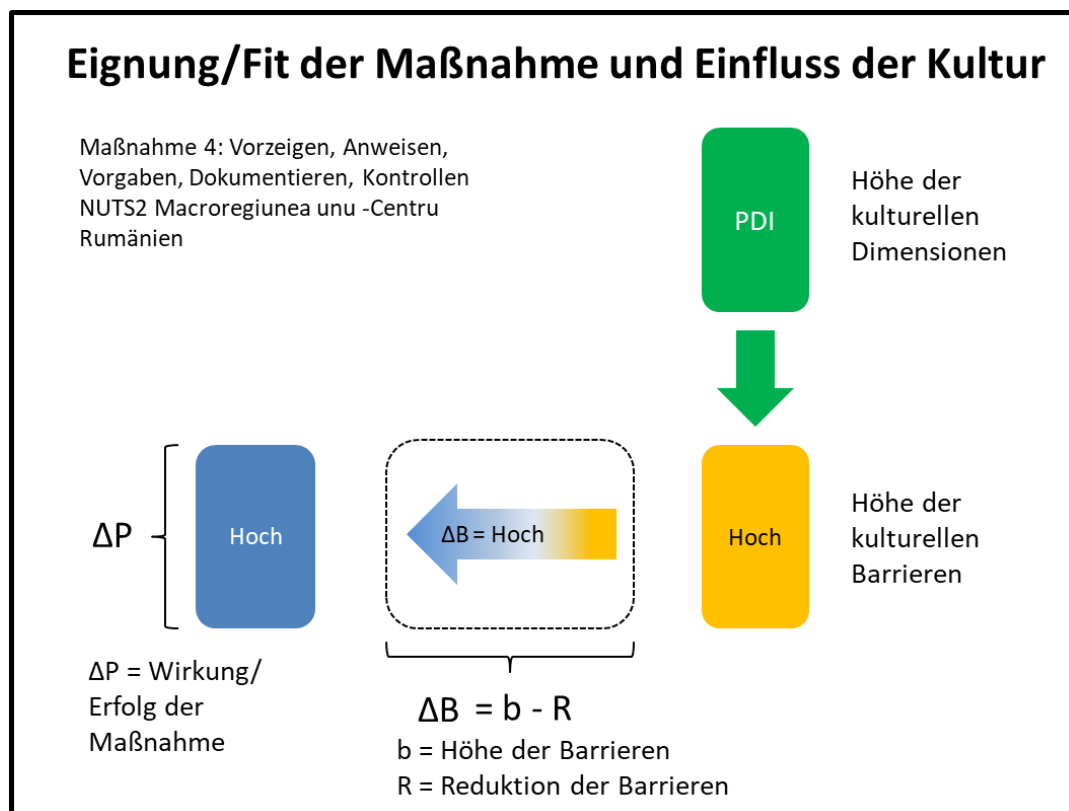


Abbildung 55: Auswirkung auf den Erfolg der Maßnahme bei Überwindung / Berücksichtigung der kulturellen Barrieren bei der Maßnahme 4 in Rumänien

Quelle: Eigene Darstellung

Die Höhe der kulturellen Dimensionen stellt den Hauptfaktor für die Barriere dar. Sollte dieser Wert niedrig sein, also um die Null liegen, so ist eine hohe Blockade eher unwahrscheinlich. Die beiden Variablen korrelieren dem Anschein nach nicht immer direkt-proportional, was annehmen lässt, dass tatsächlich ein moderierender Faktor dazwischen lädt. Allerdings ist dies der Trend, den die semantische Analyse gezeigt hat, er kann nicht statistisch falsifiziert werden. Folglich müsste der Zusammenhang zwischen Kulturdimension, Barriere und moderierender Variablen wie ΔB weiter untersucht werden, um festzustellen, ob eine Korrelation oder gar Kausalität vorliegt. Dabei können unter ΔB beispielsweise folgende Eigenschaften fallen: Durchführung der Maßnahme, Anzahl und Status der Personen, Ausbildung, Bezahlung, Motivation, Dienstvertrag, Interkulturelle Kommunikation, sprachliche Fertigkeiten und andere relevante Eigenschaften. Sollte die kulturelle Dimension hoch sein [1;-1] so ist davon auszugehen, dass es bei gewissen Maßnahmen Blockaden bei der Durchführung geben kann. Hier muss analysiert werden, denn es wird maßgeblich durch die Planung und Umsetzung des Personals bestimmt, wie stark sich die Barriere auf den Erfolg der Maßnahme auswirkt. In dieser Arbeit konnte gezeigt werden, wann Maßnahmen individuell erfolgreich waren und welche Implikationen dies erlaubt. Diese Implikationen beziehen sich auf Voraussetzungen, Schritte und Details der Durchführung der Maßnahmen, welche die Barrieren reduzieren können (ΔB).

Die Volatilität der Barrieren lässt sich beispielsweise bei der Maßnahme 4 in Rumänien erkennen, wobei durch die Erfahrung des Verantwortlichen E8 die Barriere von Hoch auf Niedrig reduziert werden konnte, indem es trotzdem einen guten Wert der Produktivität gab. Dies ist einerseits durch kulturell optimiertes Anwenden von Verhaltensweisen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung möglich. Andererseits wurde die Höhe der Barriere durch die Maskulinität mit Bonuszahlungen reduziert. Dadurch konnte der Erfolg der Produktivitätssteigerung mit „Hoch“ bewertet werden. Falls das Ergebnis nicht zufriedenstellend gewesen wäre, hätten die getroffenen Maßnahmen zur Überwindung der identifizierten Barriere in einem weiteren Zyklus erneut überprüft und geändert werden können. Dabei kann es sein, dass die Auswirkungen von identifizierten Barrieren neu beurteilt werden müssen. Es können dabei aber durchaus auch weitere Barrieren identifiziert werden, welche zuvor nicht erkannt wurden. Dieser Kreislauf des Erkennens der Barriere und deren Neutralisierung kann wiederholt werden, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden kann.

Dieser Prozess welches in der Praxis unter trial and error bekannt ist, lässt sich aber beschleunigen, falls der Verantwortliche über große Erfahrung in interkulturellem Management verfügt oder sich die Zusammenhänge und das Wissen über kulturelle Barrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen angeeignet hat. Die Studie in dieser Dissertation bietet dazu Hilfestellung.

Offenbar setzen kulturelle Prägungen dem Erfolg von Produktivitätssteigerungen trotz Anwendung geeigneter Maßnahmen tatsächlich Grenzen.

„Weil wir irgendwann gesagt haben, egal was wir machen, egal wie viel Training wir reinstecken, egal, wir kriegen, aus welchem Grund auch immer, die Produktivität nicht auf dieses Niveau“ (E10 Z.89).

Dabei versteht der Proband unter „dieses Niveau“ das Produktivitätsniveau von West-Deutschland. Die Erkenntnis, dass gewisse Maßnahmen keine positiven Ergebnisse liefern, konnte von weiteren Experten bestätigt werden (siehe E7 und E9). Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass vor allem die Maßnahme 5 mit Prozessverbesserungen als erfolgreich und geeignet bezeichnet werden kann, die kulturellen Barrieren zu überwinden. Hier ist der Zusammenhang zwischen den niedrigen Barrieren und dem hohen Erfolg der Maßnahme am deutlichsten erkennbar. Dabei ist besonders zu erwähnen, dass wenn die vorherrschende Kultur kollektivistisch geprägt ist, die Maßnahme gut funktioniert, vor allem wenn die Prozessverbesserungen über das Team initiiert und intern kommuniziert werden.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die bei der Umsetzung entstehende kulturelle Barrieren einen Einfluss auf den Erfolg der angewendeten Maßnahmen haben. Diese Erkenntnisse der Arbeit verifizieren die Ergebnisse der empirischen Studien von Wurst J. (2011), welche den Einfluss der Länder- respektive Unternehmenskulturunterschiede als einen wesentlichen Faktor bezeichnet.³⁶⁶

Diese neuen Erkenntnisse auf der Ebene der Kulturdimensionen ermöglichen es, die von Kaasa (2018) gewonnenen Erkenntnisse teilweise zu bestätigen. In ihrer Studie wurden die negativen Einflüsse von Männlichkeit und Machtdistanz auf die Arbeitsproduktivität beschrieben. Diese wurden aus Daten zum Sozialkapital aus der Europäischen Werte-Studie EVS (2010) und der Europäischen Sozialerhebung ESS (2008) gewonnen. Dabei untersuchten diese und weitere Studien (Kaasa et al. 2013; Kaasa et al. 2014; Gorodnichenko & Roland 2011), wie die

³⁶⁶ Vgl. Wurst, 2011, S.228

unterschiedlichen Kulturen die Produktivitätsunterschiede zwischen den Ländern beeinflussen. Es zeigte sich, dass dieser negative Einfluss einzelner Kulturdimensionen auf die Arbeitsproduktivität auch die Entstehung von den in dieser Studie untersuchten Barrieren verantwortlich sein kann.

Im Umkehrschluss kann also das Vorhandensein einer Barriere den negativen Einfluss der vorhandenen Ausprägung der Kulturdimension erklären. Dieser Zusammenhang zwischen den Studien und dieser Arbeit muss aber differenziert betrachtet werden. Einerseits beziehen sich die erwähnten Studien auf die allgemeinen Aussagen über die Arbeitsproduktivität und nicht auf einzelne quantitative Kennzahlen zu ihrer Steigerung. Außerdem wurden die Daten in dieser Arbeit mit einer qualitativen Inhaltsanalyse gewonnen, wobei die Probanden, allesamt Experten, nicht selbst aus der zu untersuchten Kulturregion kamen. Davon ausgenommen waren die Befragten in der Vorstudie, welche tatsächlich aus der zu untersuchenden Region stammten. Es zeigte sich dabei aber kein signifikanter Unterschied bei der Auswertung zwischen den Probanden der Vorstudie und den Erkenntnissen der Expertenbefragung. Dies ist ebenfalls ein Indiz dafür, dass das entwickelte Modell geeignet ist, um kulturell bedingte Einflüsse auf die Wirkung von Maßnahmen, auf allen Hierarchiestufen, zu beurteilen.

Der Erfolg der angewendeten Maßnahmen wurde in dieser Arbeit als effektive Produktivitätsdifferenz auf der Stufe der Produktion dargestellt. Im Gegensatz zu den Daten der vorgestellten Studien, welche die Nationalen Produktivitätsniveaus (BIP) verwendeten, ist dies ein Zugang, der auf der Mikro-Ebene individuelle Fälle beurteilen kann. Die absolute Höhe der Produktivitätssteigerung in Relation zur Produktivität vor der Maßnahme, wurde in dieser Arbeit hingegen nicht behandelt. Deshalb kann auch keine Aussage darüber gemacht werden, welche Maßnahme am besten geeignet sind, um die Arbeitsproduktivität zu steigern. Dies war aber auch nicht Teil der Forschungsfrage. Vielmehr galt es zu ergründen, welche Maßnahmen inwieweit geeignet sind, die kulturellen Faktoren bei Programmen und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität adäquat zu berücksichtigen. Im Gegensatz dazu untersuchen bisherige Studien, wie stark welche Kulturdimension das Bruttoinlandprodukt auf Länderebenen beeinflusst.

Es konnte aufgezeigt werden, dass die Barrieren zwar durch den Einfluss der Kultur konstituiert werden. Allerdings ist die Anpassung der Maßnahme auf spezifische Höhen der Barrieren der Hauptfaktor dafür, ob die Maßnahme erfolgreich ist und die Produktivität steigern kann. Dieses Wechselwirken zwischen Barrieren, welche aus der gegebenen Kultur

entstehen, und der Wirkung der Barriere auf den Erfolg der Maßnahme muss in weiteren Arbeiten genauer untersucht werden.

8.2 Kritische Würdigung

In der Einleitung wurde darauf abgezielt, dass die Maßnahmen einerseits beschrieben, und andererseits gemäß ihrem Ablauf in Bezug auf ihre kulturelle Eignung zur Steigerung der Produktivität betrachtet werden sollen. Dabei sollten Erkenntnisse über den Produktivitätshebel im Sinne der Wirkung der Maßnahme das Ziel der Analyse sein.

Es stellte sich allerdings während der Arbeit heraus, dass die angewandten Methoden zur Arbeitsproduktivitätssteigerung sich oft überschneiden und deshalb nicht klar getrennt werden konnte, welche Methode oder Maßnahme den entsprechenden Einfluss auf die Produktivitätssteigerung hat. Hierbei war das größte Problem, dass die Produktivitätssteigerung nicht klar abgrenzbar war, weshalb die einzelnen Maßnahmen nicht gegeneinander verglichen werden können. Außerdem lag das Grundproduktivitätsniveau der Fabriken auf unterschiedlichen Niveaus und die Mitarbeiter waren anders qualifiziert. Dies sind Faktoren, welche die Produktivität enorm beeinflussen.

Deshalb wurde entschieden, die Methoden thematisch zusammenzufassen. Dieses Zusammenfassen erschwert zwar die differenzierte Betrachtungsweise einzelner Methoden. Dadurch vergrößert sich aber die Vergleichbarkeit über die verschiedenen Kulturregionen.

Als weitere Einschränkung sollten die unterschiedlichen Eigenschaften der Methoden und der Maßnahmen hervorgehoben werden. Ein anschauliches Beispiel ist die Maßnahme der Entsendung von Mitarbeitern. Die in dieser Maßnahme angewendeten Methoden und Maßnahmen beinhalteten ebenfalls wieder die gleichen Methoden und Maßnahmen, welche in den zwei Themengruppen zusammengefasst sind. So war es teilweise nicht eindeutig, die Aussagen und Schlüsselbegriffe der Interviews den einzelnen Maßnahmen oder den Methoden zuzuweisen, da diese sich unterscheiden können.

Da die Bewertung der kulturellen Eignung der Maßnahmen hauptsächlich über den Erfolg der Maßnahme in Bezug auf die Produktivität definiert wurde, mussten ein objektiver Zugang und weitreichendes Wissen über betriebsinternen Produktionsdaten sichergestellt werden. Dies konnte durch die valablen Interviewpartner zwar erfüllt werden. Jedoch muss als Einschränkung angeführt werden, dass die meisten Beurteilungen des Erfolges der Methoden

und Maßnahmen nur auf persönlichen Einschätzungen beruhten und nicht auf erfassten Produktionskennzahlen, welche einfacher vergleichbar wären.

Ein Zugang zu solchen validen Betriebsinterna war allerdings nur in der Vorstudie möglich. Bei den Probanden wäre dies aber nicht durchsetzbar gewesen, da diese solche Auskünfte als zu sensibel beurteilt hätten. Dies ist sicherlich auch ein wesentliches Defizit dieser Arbeit, dass jene betriebsinternen, harten Kennzahlen bei der Beurteilung des Erfolges der Maßnahmen nicht verfügbar waren. Stattdessen wurden subjektive Aussagen der Probanden dafür interpretiert, welche sich als Ankerbeispiele auf den Erfolg der Maßnahme und der Produktivität, meistens im Vergleich zum jeweiligen Mutterbetrieb beziehen.

Bei der Bewertung der Höhe der kulturellen Dimensionen nach Hofstede wurde so vorgegangen, dass die vorherrschenden Durchschnittswerte auf Basis westlicher Kulturprägungen herangezogen wurden. Hofstede selbst beschreibt allerdings relativ genau, welche Werte in einer gewissen Höhe zu extremem Verhalten in Bezug auf die kulturelle Prägung im Arbeitsverhalten führen.

Ferner wurden auch die Beschränkungen beziehungsweise die besonderen Ansprüche, Erwartungshaltungen und häufigen Probleme bei Extremwerten der Kulturdimensionen aus der Literatur von Hofstede und Kaasa übernommen. Mit diesem theoretischen Hintergrund wurde die Beurteilung der Barrieren in Bezug auf deren Höhe vorgenommen.

Diese Klassifizierung speist sich allerdings aus einer Mischung der Theorie, wie auch der Analysen, welche sich aus der Inhaltsanalyse ergeben haben. In diesem Fall kommen wieder die subjektiven Wahrnehmungen der Probanden ins Spiel. Sie sind eine Herausforderung, da die Einschätzung der Höhe der Blockaden von der Persönlichkeit und Wahrnehmung der einzelnen Probanden abhängt. Allerdings konnte durch die Vielfalt der Experten wie auch durch die verschiedenen Länder mit den Produktionsstätten eine diverse Stichprobe erfasst werden.

Retrospektiv hat sich gezeigt, dass es bei den unterschiedlichen Maßnahmen wiederkehrende Muster gegeben hat, welche es auch in dieser Arbeit zu analysieren galt. Betrachtet man diese Parallelen und die sich über weite Teile mit dem aktuellen Forschungsstand deckenden oder erklärbaren Ergebnisse der Analyse, kann durchaus von einem Forschungsdesign gesprochen werden, welches mit weiterführenden Optimierungen eine gute Reichweite erzielen könnte.

Die Interviews mit den Probanden selbst konnte von einem hohen Erfahrungsschatz der Experten profitieren. Dies führte aber auch dazu, dass es schwierig war, innerhalb einer Maßnahme auch alle Kulturdimensionen anzusprechen. Den Probanden war es ein großes Bedürfnis, die prägenden Erlebnisse weiterzugeben. Dadurch rückten aber oft andere Erfahrungen ins Blickfeld, welche die Fokussierung auf eine Maßnahme erschwerte.

Ebenfalls konnte durch die Kürze des Interviews bei den einzelnen Maßnahmen nicht ausreichend in die Tiefe gegangen werden. Eine Ausweitung der Interviewdauer war aufgrund der mangelnden Zeitkapazitäten der Interviewpartner nicht möglich.

Bei weiteren Untersuchungen sollten mit dem Ansatz der Vorstudie mit mehreren, unterschiedlich gestellten Probanden aus den Produktionswerken bessere Aussagen gewonnen werden können. Das gilt auch für Akzeptanz, Verlauf und Erlebnis der angewendeten Methoden und Maßnahmen bei den betreffenden Arbeitern und mittleren Managern, anstatt der höchstgestellten CEOs. Diese erleben die Maßnahmen unter Umständen ganz anders. Als CEOs sind sie aufgrund ihrer Autorität sehr gut geeignet für die Durchführung von Maßnahmen. Einerseits kann die Eigenwahrnehmung sehr spezifisch sein. Andererseits kann die Fremdwahrnehmung auch beeinträchtigt sein, da Angestellte manche Verhaltensweisen und Aussagen bei einem CEO weniger wahrscheinlich äußern, als bei hierarchisch niedriger gestellten Personen. Bei der Befragung von Experten im oberen und mittleren Management findet die Beurteilung des Erfolges der Maßnahmen wohl eher aufgrund von Kennzahlen statt. Dagegen erlaubt die Befragung von Arbeitern es eher, mikro-soziale, emotionale, persönliche und prozessbezogene Ergebnisse zu generieren.

8.3 Forschungsbedarf

Die fünf untersuchten Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität wurden in dem Betrieb der Vorstudie allesamt durchgeführt und dadurch identifiziert. Es zeigte sich, dass diese Methoden und Maßnahmen ebenfalls breite Anwendung bei anderen Experten im Feld finden. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die Methoden und Maßnahmen stärker differenzieren oder mehr eingrenzen, um diese zu isolieren und deren einzelne Wirkungen, Barrieren und Erfolgsaussichten besser überprüfen zu können.

Eine Ausweitung der Stichprobe sowie der Methoden wäre auch denkbar. In dieser Arbeit wurden die verschiedenen Methoden in Cluster zusammengefasst, da sie schwierig voneinander zu trennen waren. Deshalb ist der Fokus bei der Analyse zuerst auf die

differenzierte Betrachtung und Operationalisierung der einzelnen Methoden zu legen. Außerdem sollte vor der Studie festgelegt werden, welche konkreten Ziele die Unternehmen hatten, wie sich das Niveau der Mitarbeiter und das generelle Produktionsniveau zusammensetzt und welche Mitarbeiter die Maßnahmen geleitet haben.

Eine Fokussierung auf einzelne Methoden zur Arbeitsproduktivitätssteigerung könnte ebenfalls dazu führen, dass der Erfolg der Methode genauer bewertet werden kann. Bedarf besteht ebenfalls auf der Arbeitsebene, welche die Arbeitsschritte selbst durchführen, um eine andere Perspektive auf die Probleme, Herausforderungen und Lösungen zu erzielen.

Die Bewertung der Methoden und Maßnahmen machte deutlich, wie stark der Einfluss der Barrieren auf den Erfolg der Methoden und Maßnahmen war. Dabei zeigte sich, dass hohe Werte in den einzelnen Kulturdimensionen oft hohe Barrieren entstehen ließen. So entstanden besonders bei hohen Werten in den Kulturdimensionen Machtdistanz, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung auch hohe Barrieren. Dieser Zusammenhang kann bei weiteren Untersuchungen aufgegriffen werden.

Überdies wäre es interessant zu evaluieren, ob hohe Werte der Femininität und Unsicherheitsvermeidung, kombiniert mit niedrigen Werten der Machtdistanz die Barrieren maßnahmenübergreifend eher vermindern. Eine solche differenzierte Betrachtung des Einflusses der unterschiedlichen Werte der kulturellen Ausprägungen auf die Entstehung von Barrieren muss aber nicht nur qualitativ, sondern auch durch größere quantitative Datenmengen genauer untersucht werden. Hierbei sollten mehrere Produktionen in einem Land analysiert werden, um zu sehen, welche Tendenzen sich national beziehungsweise regional ergeben und welche Ausprägungen bei den Mitarbeitern im Hinblick auf Ausbildung, Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit etc. auch mit den kulturellen Dimensionen korrelieren.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Fokus auf die Eignung der Maßnahmen und Methoden bei den jeweiligen kulturellen Prägungen gelegt, um die Arbeitsproduktivität zu steigern. Kulturelle Barrieren, die dabei identifiziert wurden, behindern die Umsetzung der Maßnahme oder auch den langfristigen Erfolg der Maßnahme. Ein weiterführendes Forschungsthema von zukünftigen Arbeiten könnte eruieren, welche Maßnahmen die Barrieren neutralisieren oder zumindest vermindern können.

Diese Arbeit kann einen Beitrag zum Verständnis leisten, dass die kulturellen Barrieren bei der Beurteilung von Methoden und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung entscheidende Faktoren sind. Die Berücksichtigung der kulturellen Dimensionen durch Antizipation,

Erfahrung, angepasste Führung, Kombinationen und Verständnis kann dazu führen, selbst die höchsten Barrieren signifikant zu reduzieren. Im Weiteren gilt es jene Barrieren genauer zu definieren und Methoden zu finden, um diese besser zu erfassen und daraus die geeigneten Maßnahmen abzuleiten, um die Barrieren zu überwinden.

Verschiedene Aussagen in dieser Arbeit haben allerdings auch gezeigt, dass einige kulturellen Barrieren bei Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität nicht überwunden werden können. Dies führt zur Frage, ob kulturell entstandene, produktivitätshemmende Barrieren nur reduziert werden, wenn die dahinterstehende Kultur oder die Kultur im Unternehmen einen Transformationsprozess durchläuft.

9.1 Zusammenfassung

Die Arbeit untersuchte, welche Methoden und Maßnahmen Auswirkungen auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität in einer ausländischen Produktionsstätte haben. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass diese Steigerung der Arbeitsproduktivität durch mehrere Maßnahmen erzielt werden kann. Wie die Maßnahmen allerdings wirken, hängt davon ab, wie gut diese von den Mitarbeitenden angenommen werden.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben dabei unterschiedliche kulturelle Prägungen, die einen Einfluss darauf haben, welche Methoden wirksam sind und welche weniger. Dabei können gewisse erlernte Verhaltensmuster dazu führen, dass eine Barriere gegen verschiedene Aspekte von Maßnahmen besteht, welche dazu führt, dass die Arbeitsproduktivität nicht entsprechend gesteigert werden kann. Daraus ergibt sich, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Ländern unterschiedlich auf solche Maßnahmen reagieren. Dabei unterscheiden sich die Länder voneinander durch ihre vorherrschende kulturelle Prägung.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht folglich die Frage, welche Maßnahmen am besten geeignet sind, um die kulturellen Barrieren adäquat zu berücksichtigen. Eine solche Adaption der Maßnahme im Hinblick auf die kulturelle Prägung kann dazu führen, dass solche Barrieren verringert werden und ein eventuell negativer Einfluss der Kultur auf die Maßnahmen gemindert wird oder gar nicht auftritt. Andererseits können kulturelle Prägungen mitunter auch positiv auf die Arbeitsproduktivität wirken.

Gezeigt hat sich, dass dieser Zusammenhang nicht direkt proportional oder linear verläuft, sondern sich von Land, Kultur und Maßnahme her unterscheidet. Umso wichtiger ist die genaue Evaluation der Maßnahmen in unterschiedlichen Ländern, um herauszufinden, wo welche Maßnahmen am besten geeignet sind.

Zu diesem Zweck wurde ein Modell erstellt, welches die kulturellen Dispositionen darstellt und den Zusammenhang zwischen kultureller Barriere und dem Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme zur Produktivitätssteigerung ermöglicht. In dieses Modell flossen die Ergebnisse der mittels Methodentriangulation ausgewerteten Interviews der Vorstudie.

Hierbei wurde das Interviewmaterial der Vorstudie nach den Methoden der „Grounded Theory“ gesammelt und daraus entstand das Modell. Die Ergebnisse der Interviews der Vorstudie ermöglichten eine Bewertung der Eignung der Maßnahmen, vor allem im Sinne der Höhe der Produktivitätssteigerung.

Im nächsten Analyseschritt wurden die identifizierten Barrieren der Maßnahmen interpretiert, was wiederum zu den Implikationen der untersuchten Maßnahmen führt. Die Erkenntnisse daraus können berücksichtigt werden, um die in der Maßnahme identifizierten Barrieren zu überwinden. Zudem wurden die Erkenntnisse der Vorstudie in den Experteninterviews vertieft und ergänzt. Die Analyse der Methoden anhand des Modells wurde anschließend auf unterschiedliche Kulturregionen ausgeweitet. Daraus ergaben sich kulturübergreifende Interpretationen der einzelnen Maßnahmen einerseits und Maßnahmen übergreifende Erkenntnisse über kulturellen Barrieren und deren Auswirkung auf den Erfolg von Maßnahmen andererseits.

Die Forschungsfrage lautet: Welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter in ausländischen Produktionsstätten weisen eine Eignung unter Berücksichtigung von kulturellen Barrieren auf?

Die Studie hat gezeigt, dass folgende Maßnahmen in unterschiedlichen Szenarien geeignet sind.

Maßnahme 1 – Entsendung von Produktionsmitarbeiter / Experten aus der Mutterfirma war durchschnittlich mittel erfolgreich und ist vielseitig einsetzbar, besitzt also wenige wichtige Voraussetzungen. Jedoch kann die Maßnahme schnell abklingen nach dem Auslaufen und die Produktionssteigerungen fallen nicht sehr hoch aus. Als besonders wichtig kann erwähnt werden, dass eine Führungspersönlichkeit mit hoher Autorität, am besten ein CEO, diese Maßnahme effizient umsetzen kann. Im Zweifelsfall ist die Weisungsbefugnis wichtiger als die Fachkompetenz. Die Maßnahme kann daher bei hoher Machtdistanz als tauglich angesehen werden.

Maßnahme 2 – Einsatz eines externen Experten wurde nur in der Vorstudie untersucht. Bei den Experteninterviews wurden allerdings nur wenige externe Experten eingesetzt. Diese Experten waren sich darin einig, dass die Akzeptanz von externen Experten allerdings eher gering, und deshalb nur bedingt erfolgreich ist. Dies war besonders der Fall in den untersuchten Ländern mit hohen Maskulinitäts- und Machtdistanzwerten. Im Sonderfall der Thüringer Produktion wurden aber auch externe Experten eingesetzt, welche erfolgreich

waren. Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Region Thüringen sehr niedrige Maskulinitätswerte aufweist.

Maßnahme 3 – Entsendung von Produktionsmitarbeitern in die Mutterfirma hat in den beobachteten Fällen sehr gute, mitunter sogar die besten Erfolge zeigen können. Hierbei ist wichtig zu beachten, dass hohe Machtdistanz sowie niedriger Individualismus gute Indikatoren für den Erfolg der Maßnahme sind. Bei hohem Individualismus beziehungsweise niedriger Machtdistanz und niedriger Unsicherheitsvermeidung sollte diese Maßnahme eher nicht angewandt werden. Wichtig ist, dass die entsendeten Mitarbeiter gut akzeptiert sind und langfristig an den Betrieb gebunden werden. Bei dieser Maßnahme gab es oft Probleme mit der Abwanderung weitergebildeter Mitarbeiter. Besonders bei weiblichen Mitarbeitenden konnten die besten Erfolge beobachtet werden. Diese Maßnahme ist vor allem für kollektivistisch eingestellte Länder gut geeignet.

Maßnahme 4 – Vorzeigen, Anweisen, Vorgaben, Dokumentieren, Kontrollen war der Erfolg eher niedrig, da die Barrieren hoch waren und einen starken Einfluss auf die Produktivität hatten. Da Mitarbeiter viel Eigenverantwortung für diese Maßnahme benötigen, ist sie schlecht anzuwenden bei hohen Werten der Dimensionen Unsicherheitsvermeidung. Folglich können Mitarbeiter durch die komplexen Anforderungen der Vorgaben schnell verunsichert werden. Wirksamer ist die Maßnahme hingegen bei hohen Werten der Maskulinität, welche in diesen Fällen keinen hohen Einfluss auf diese Maßnahme hat. Hier entwickelt sich eine gesunde Konkurrenz, vor allem in Kombination mit Bonuszahlungen, welche die hohe Maskulinität nutzt. Allgemein ist Konkurrenz hier ein positiver Faktor, der helfen kann, die Maßnahme zum Erfolg zu machen. Diese Maßnahme ist also nur bei manchen kulturellen Prägungen erfolgreich. Allgemein sind es eher westlich geprägte Kulturen, in denen sich die Maßnahme aufgrund der niedrigen Unsicherheitsvermeidung und des höheren Ausbildungsniveaus empfiehlt. Diese sollten auch mit zusätzlichen Anreizen wie Bonussystemen verbunden werden.

Maßnahme 5 – Prozessverbesserungen konnte durchwegs ein guter Erfolg beobachtet werden mit der Einschränkung, dass sich die Maßnahme besonders bei niedrigen Werten des Individualismus eignet. Dementsprechend hilft diese Maßnahme, wenn die Mitarbeiter kollektivistisch eingestellt sind. Dabei sollte die verantwortliche Person allerdings gut akzeptiert sein und wenn möglich der Ortssprache mächtig, da die in-group Dynamik hier sehr stark ist. Auch bei hohen Werten der Unsicherheitsvermeidung lässt sich die Maßnahme

empfehlen, da die Mitarbeiter ihre Arbeitsstrukturen und Selbstständigkeit verbessern können. Maskulinität stellt hier eine niedrige Barriere dar, die keinen hohen Einfluss auf die Maßnahme hat. Dementsprechend kann diese auch als positiver Faktor wirken.

Der Einfluss der Kultur auf die Wirksamkeit von Methoden und Maßnahmen bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität konnte also empirisch aufgezeigt werden. Diese kulturell bedingten Barrieren variierten bei der Umsetzung der Methoden und Maßnahmen je nach untersuchter Kulturregion. Es zeigte sich, dass verschiedene Kulturausprägungen einen unterschiedlich starken Einfluss auf den Erfolg der angewendeten Methoden und Maßnahme haben. Mit dem generierten Modell konnte die mehrdimensional wirkende kulturelle Barriere durch die vier Kulturdimensionen erfasst werden. Diese aufgeteilte Betrachtungsweise des komplexen Einflusses der Kultur bei der Entstehung von Barrieren in einzelne Kulturdimensionen ermöglichte ebenfalls die differenzierte Betrachtung der Entstehung dieser Barrieren.

Dieses Wechselwirken zwischen der sichtbar werdenden Barriere, welche aus der gegebenen Kultur entstehen und der Wirkung der Barriere auf den Erfolg der Maßnahme, muss in folgenden Arbeiten weiter untersucht werden. Was den Einfluss von Barrieren auf den Erfolg der Maßnahme betrifft, so zeigt sich, dass dieser nicht direkt proportional verläuft und dadurch kann impliziert werden, dass es weitere moderierende Variablen in diesem Modell gibt (siehe dazu Abbildung 55: S.245). Vor allem die Erfahrung und das Wissen der durchführenden Aktanten kann hier als wichtiger Faktor genannt werden. Solches Wissen kann dazu führen, dass Maßnahmen noch spezifisch angepasst werden, um sich an den jeweiligen kulturellen Prägungen der Angestellten zu orientieren. Für weiterführende Studien wird empfohlen, diesen Zusammenhang näher zu untersuchen. Dazu gehört die Ausweitung auf andere Kulturregionen. Aber auch die differenzierte und mit größeren Datenmengen unterlegte Analyse der angewendeten Methoden und Maßnahmen kann zu genaueren Erkenntnissen der Einflüsse der Kultur auf die Entstehung von Barrieren und deren Folgen auf die Arbeitsproduktivität führen. Denn nur was man versteht, kann man auch managen.

9.2 **Schlussfolgerung / Implikation**

Es ist essenziell für den Erfolg einer Unternehmung, Fehler in Produktionen zu vermeiden und einen Einfluss auf die Arbeitsproduktivitätsfaktoren der Tochterbetriebe zu haben. Aus diesem Grunde ist die Erkenntnis, wie kulturell bedingte Barrieren bei der Umsetzung von

Maßnahmen entstehen, wie sie berücksichtigt werden können und bei welchen kulturellen Prägungen Maßnahmen erfolgreich sind von großem Interesse.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen den Zusammenhang nahe, dass die Barrieren oft durch die großen kulturellen Unterschiede zwischen Mutterfirma und Tochterfirma zustande kommen, wenn diese nicht berücksichtigt werden. Diese kulturellen Barrieren im Vorfeld der Anwendung der Maßnahme zu identifizieren, ist ohne entsprechende Erfahrung praktisch nicht möglich. Auch mit großer Erfahrung ist es praktisch unmöglich, für eine Umgebung mit einer stark ausgeprägten kulturellen Eigenheit bereits von Beginn an die richtigen Maßnahmen zu treffen, welche diese Barrieren reduzieren können.

Mit dem entwickelten Modell und den Erkenntnissen dieser Arbeit können Methoden und Maßnahmen mit dem Ziel der Steigerung der Arbeitsproduktivität vor der Anwendung auf ihre kulturelle Eignung untersucht werden. So ist es nun möglich, mit der Kenntnis der vorherrschenden Kultur die Eignung einer Maßnahme anhand des Modells zu beurteilen und die Maßnahme entsprechend zu wählen oder zu verwerfen. Dieses Erkennen und Berücksichtigen von kulturellen Barrieren ist einer der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Die Verwendung der vier Kulturdimensionen von Hofstede (1980) in Kombination mit den Daten von Kaasa et al. (2014) erwies sich als geeigneter Ansatz, die kulturellen Dimensionen und ihren Zusammenhang mit dem Erfolg der Maßnahmen zu untersuchen. Die Wirkung des komplexen Gebildes der Kultur auf die Entstehung von Barrieren konnte somit auf vier gut erforschte und beschriebene Dimensionen reduziert werden.

9.3 Ausblick

In der aktuellen Forschung gilt es als allgemein anerkannt, dass die vorherrschende Kultur einen Einfluss auf die Mitarbeitenden der Unternehmungen hat, welche in dieser Region operiert. Diese unterschiedlichen kulturell bedingten Einflüsse versucht man im Rahmen des interkulturellen Managements zu berücksichtigen.

Aus dieser Arbeit haben sich diverse Handlungsempfehlungen ergeben, welche sich in verschiedenen Fällen anwenden lassen. Diese Arbeit hat das Fehlen von praktischen Methoden und Maßnahmen zur Identifikation kulturell bedingter Barrieren festgestellt. Zweitens gibt es bei verschiedenen kulturellen Mustern unterschiedlich erfolgsversprechende

Maßnahmen. Dieser Link zwischen den theoretischen Erkenntnissen wie die Kultur das Führungsverhalten beeinflusst, und dem anschließenden Umsetzen von Maßnahmen, welche diese kulturellen Barrieren neutralisieren sollen, muss weiter vertieft werden.

Ein besonderes Augenmerk ist darauf zu legen, welche Faktoren dazu führen, dass Maßnahmen gute Erfolge trotz hoher Barrieren erzielen können. Im Modell dieser Arbeit ist dies der Faktor Delta B, welcher sich als zentraler Moderator aus der Analyse des Materials ergeben hat (siehe Abbildung 55). Die Implikationen verlangen eine Weiterentwicklung der in der Praxis meist auf die Maßnahme der interkulturellen Personalentwicklung beschränkte Ausbildungs- und Trainingsprogramme. Solche Trainings fördern zwar die kulturelle Sensibilität, geben aber den betroffenen „Expats“ keine handfesten Tools an die Hand, diese Erkenntnisse in Methoden und Maßnahmen adäquat zu integrieren. Durch eine mögliche Unterscheidung zwischen interkultureller Führung und Anwendung von interkulturellen Methoden und Maßnahmen, kann eine bessere Praxisnähe erreicht werden. Dadurch können die beiden Disziplinen auch getrennt untersucht werden.

So könnte dies in Zukunft bedeuten, dass einzelne Methoden oder Maßnahmen bei der Umsetzung weniger kulturelle Führungskompetenz und geringeren Planungsaufwand benötigen, da die eingesetzte Methode oder Maßnahme für die vorherrschende Kultur geeignet ist. Andererseits können die Methoden oder Maßnahmen schon im Vorfeld durch die Erfassung von Delta B modifiziert werden, sodass die theoretisch erhobenen kulturellen Barrieren in der Umsetzung bereits adäquat berücksichtigt werden.

Noch immer wird die interkulturelle Kompetenz der Führungspersonen als zentraler Prädiktor für den Erfolg einer Auslandsentsendung betrachtet. So kann es sein, dass in Zukunft als zentraler Prädiktor für den Erfolg eines Auslandsstandortes die angewendete Methode oder Maßnahme fungieren und nicht die Fähigkeiten des interkulturellen Managements. Erfolg im betriebswirtschaftlichen Sinne reduziert sich auf den Betrag, der am Ende des Jahres als Überschuss ausgewiesen wird. Bei den aktuellen Auslandsunternehmungen liegt der Fokus noch oft auf der interkulturellen Expertise der zuständigen Personen, wobei viel mehr empirische Erkenntnisse über die jeweilige Kultur die Auswahl spezifischer Maßnahmen und deren Erfolg begünstigt.

9.4 Thesen

1. Bei der Umsetzung von Methoden und Maßnahmen beeinflussen kulturell entstandene Barrieren den Erfolg der Methode oder Maßnahme.
2. Die kulturellen Barrieren können pro Kulturdimension auf ihre Wirkung auf den Erfolg der Methode oder Maßnahme analysiert werden.
3. Je höher die kulturellen Barrieren einer Maßnahme sind, desto geringer ist der Beitrag zur Produktivitätssteigerung.
4. Je besser die kulturellen Barrieren berücksichtigt werden, desto höher ist der Erfolg der Maßnahmen.
5. Auch hohe Barrieren können durch adäquate Berücksichtigung/Maßnahmenkombi geringen Einfluss auf die Produktivität haben.
6. Höhe der Kulturdimension und Barrieren allein sind keine Indikatoren für Erfolg der Maßnahme, intervenierende Variablen (Delta B) müssen herausgearbeitet werden.

10 Literaturverzeichnis

- Ahiabor, G.** (2014). The impact of corporate culture on productivity of firms in Ghana: A case of Vodafone Ghana. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(3), 173.
- Aldashev, G., & Platteau, J.-P.** (2014). "Religion, culture, and development", In: Ginsburgh, V. A., Throsby, D. (Eds), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 2, Elsevier, Amsterdam, pp.587-631.
- Alesina, A.; Devleeschauwer A.; Easterly W.; Kurlat S.; Wacziarg R.** (2003). "Fractionalization", *Journal of Economic Growth*, 8, pp.155-194.
- Amiti, M., & Wei, S.** (2004). "Services Outsourcing, Production and Employment: Evidence from the US", IMF Working Paper (forthcoming); P. Egger (2001), "International Outsourcing and the Productivity of Low-skilled Labour in the EU", WIFO Working Paper, No. 152 (*Economic Inquiry*, Vol. 44, Iss. 1, 2006, zitiert in: Olsen, K. B., *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*, OECD-Science, Technology and Industry Papers, 2006/01
- Andersson, C., & Bellgran, M.** (2015). On the complexity of using performance measures: Enhancing sustained production improvement capability by combining OEE and productivity. *Journal of Manufacturing Systems*, 35, 144-154.
- Andrijauskiene, M. E. D. A., & Dumciuviene, D.** (2018). National culture as a determinant of firms' innovative performance. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 6, No. 2018) Issue No. 1: Competitiveness of the modern organization: human, ethical and innovative aspects, pp. 47-68). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Arrak, K., Kaasa, A., & Varblane, U.** (2020). Regional Cultural Context as a Determinant of Entrepreneurial Behaviour: The Case of Germany. *The Journal of Entrepreneurship*, 29, 118 - 88.
- Artige, L., & Nicolini, R.** (2006). Labor productivity in Europe: Evidence from a sample of regions. CREPP Working Paper, 2006/08.
- Atteslander, P.** (2010). *Methoden qualitativer Sozialforschung*.
- Autio, E., Pathak, S., & Wennberg, K.** (2013). Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 334-362.
- Bähring, K., Hauff, S., Sossdorf, M., Thommes, K.** (2008). Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden. *Die Unternehmung schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62(1), 89.
- Barro, R. J., & McCleary, R. M.** (2003). Religion and economic growth. NBER Working Paper Series, 9682, Cambridge, MA.
- Bartelsman, E. J., & Doms, M.** (2000). Understanding productivity: Lessons from longitudinal microdata. *Journal of Economic literature*, 38(3), 569-594.
- Baszenski, N.** (2003), *Methodensammlung zur Unternehmensprozess-Optimierung*, IfaA (Hrsg.), 2003, in: Binner, Hartmut F.: *Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation : Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung*. 4. Auflage. München: Hanser, 2010.

- Baur, N., & Blasius, J.** (Eds.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Becker** (2008), Torsten: *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2008.
- Becker, F.** (2018). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer-Verlag.
- Bellini, E., Ottaviano, G. I., Pinelli, D., Prarolo, G.** (2013). Cultural diversity and economic performance: evidence from European regions. In *Geography, institutions and regional economic performance* (pp. 121-141). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Bergemann, N., & Sourisseaux, A.** (Eds.). (2013). *Interkulturelles Management*. Springer-Verlag.
- Bertelsmann Stiftung** (Hrsg.) (2005), *Unternehmenskultur in globaler Interaktion, Ein Leitfaden für die Praxis*
- Beugelsdijk, S., & van Schaik, T.** (2005). Social capital and growth in European regions: an empirical test. *European Journal of Political Economy*, 21, 301-324.
- Binner** (2010), Hartmut F.: *Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation : Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung*. 4. Auflage. München: Hanser,
- Bjørnskov, C., & Méon, P. G.** (2013). Is trust the missing root of institutions, education, and development?. *Public Choice*, 157(3-4), 641-669.
- Blom, H., & Meier, H.** (2002). *Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen*, Berlin.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W.** (2014). *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*. Springer-Verlag.
- Bouncken, Ricarda B. et al.** (2009) "A comparative study of cultural influences on intentions to found a new venture in Germany and Poland." *International Journal of Business and Globalisation* 3: 47-65.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung** (2008) –BBR, Syben, G., *Beschäftigten in der Wertschöpfungskette Planen und Bauen*
- Bundesverband eV, R. E. F. A.** (2015). *Industrial Engineering. Standardmethoden zur Produktivitätssteigerung und Prozessoptimierung*, 2.
- Camina, M. M.** (2000). Research Note: Cultural Gaps in Crossnational Cooperation: The Legacy of Empires in Macedonia. *Organization Studies*, 21(1), 119-132.
- Casey, T.** (2002) *Social Capital and Economic Performance in the American States*.
- Check-Teck, F., & Tuck-Suen, L.** (2002). The neural firm. *Management Research*, 80, 1-21.
- Crespi, G., & Zuniga, P.** (2012). Innovation and productivity: evidence from six Latin American countries. *World development*, 40(2), 273-290.
- Dakhil, A. J., Naji, Z. M., & Faleh, S. K.** (2017). Factors affecting construction labour productivity in Iraq using Basra City as a case study. *KUFA JOURNAL OF ENGINEERING*, 8(3), 55-75.
- Dakhli, M., & De Clercq, D.** (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & regional development*, 16(2), 107-128.

- Dettoni, B., Marrocu, E., & Paci, R.** (2012). Total factor productivity, intangible assets and spatial dependence in the European regions. *Regional Studies*, 46(Special Issue: Intangible Assets and Regional Economic Growth), 1401-1416
- Diekmann, A.** (2016). *Empirische Sozialforschung : Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 10. Auflage. ed., Rororo 55678 Rowohlts Enzyklopädie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Doktor, R., Kawase, T., Haig, (1996) J. H.,** Culture as a Constraint on Productivity, *Int. Studies of Man & n Org.,* Vol. XV, No. 3-4,
- Drogendijk, R., Slangen, A.,** (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishmentmode choices by multinational enterprises. *Int. Bus. Rev.* 15, 361–380.
- Dülfer, E., & Jöstingmeier, B.** (2008). *Internationales management in unterschiedlichen kulturbereichen.* Oldenbourg Verlag.
- Durdyev, S., & Mbachu, J.** (2018). Key constraints to labour productivity in residential building projects: Evidence from Cambodia. *International Journal of Construction Management*, 18(5), 385-393.
- Duvivier, F., & Peeters, C.** (2011, December). The use of expatriates in the offshoring of services-Framework and research propositions. In EURAM Conference.
- Dyckhoff, H., & Spengler, T. S.** (2010). *Produktionswirtschaft: Eine Einführung.* 2. Auflage. Springer-Verlag.
- Egger, H., & Egger, P.** (2006). International outsourcing and the productivity of low-skilled labor in the EU. *Economic Inquiry*, 44(1), 98-108.
- Elshennawy, A., Bouaddi, M., & Elshennawy, A.** (2018), December. Sources of Heterogeneity in Labor Productivity and Total Factor Productivity in Egyptian Manufacturing. In *Economic Research Forum Working Papers* (No. 1276).
- England, G.W.,** (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal* 10, 53–68.
- ESS** (2008). ESS Round 4: European Social Survey Round 4 Data (2008). Data file edition 4.0. Norwegian Social Science Data Services, Norway - Data Archive and distributor of ESS data.
- ESS** (2014). ESS4-2008 documentation report, the ESS data archive, edition 5.2. <http://www.europeansocialsurvey.org/data/download.html?r=4>. Accessed 16 May 2014.
- Europäische Kommission** (2009): Unternehmen – KMU – Definition. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en gelesen am 14.01.2021
- Eurostat,** (2014). Database. Accessed at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (05.01.2014).
- EVS** (2008). European values study. Master questionnaire 2008, final version, 7 March 2008. http://info1.gesis.org/dbksearch/file.asp?file=ZA4800_q.pdf. Accessed 16 May 2014.
- EVS** (2010). European Values Study 2008, 4th wave, Integrated Dataset. GESIS Data Archive, Cologne, Germany, ZA4800 Data File Version 2.0.0 (2010-11-30) doi:10.4232/1.10188.

- Fenz, G., Ragacs, C., Schneider, M., & Vondra, K.** (2020). Entwicklung von Produktivität und Profitabilität heimischer Unternehmen während der EU-Mitgliedschaft. *Monetary Policy & the Economy*, (Q1-Q2/20), 60-74.
- Fine, M. G., Johnson, F. L., & Ryan, M. S.** (1990). Cultural diversity in the workplace. *Public Personnel Management*, 19(3), 305-320.
- Fink, G., & Mayrhofer, W.** (2009). Cross-cultural competence and management—setting the stage. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1(1), 42-65.
- Fischer, H., Steffens-Duch, S.** (2001) Wegbereiter einer gelungenen Fusion, in: *Personalwirtschaft*, Nr. 9/2001
- Flick, U.** (1999). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Foley, R. A., & Mirazón Lahr, M.** (2011). The evolution of the diversity of cultures. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567), 1080-1089.
- Forrester Research**, (2004) Inc., *Near-Term Growth of Offshoring Accelerating*, Cambridge/MA May 14, 2004
- Forson, J. A., Janrattanagul, J., & Carsamer, E.** (2013). Culture Matters: A test of rationality on economic growth. *Asian Social Science*, 9(9), 287-300.
- Froschauer, U., & Lueger, M.** (2003). *Das Qualitative Interview: Zur Praxis Interpretativer Analyse Sozialer Systeme (The Qualitative Interview: On the Practice of Interpretative Analysis of Social Systems)*. WUV Universitätsverlag, Vienna.
- Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., & Rammstedt, O.** Hanns Wienold (Hg.)(1994): *Lexikon zur Soziologie*. Aufl., Opladen.
- Fukuyama, F.** (1995). the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89-103.
- Fukuyama, F.**, (1995a). *Vertrauen: Die sozialen Tugenden und die Schaffung von Wohlstand*. Die Freie Presse,
- Gabler, A., & Poschke, M.** (2013). Experimentation by firms, distortions, and aggregate productivity. *Review of Economic Dynamics*, 16(1), 26-38.
- Ghemawat, P.** (2016). Evolving Ideas about Business Strategy. *Business History Review*, 90, 727-749.
- Ghemawat, P., & Reiche, S.** (2011). National cultural differences and multinational business. *Globalization Note Series*. <http://www.aacsb.edu/resources/globalization/globecourse/contents/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.pdf>. Accessed 13 Jan 2012.
- Ghoshal S., Bartlett A.** (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4. (Oct., 1990), pp. 603-625.
- Gläser, J., & Laudel, G.** (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Springer-Verlag.
- Gorodnichenko Y., Roland G.**, (2011). Which dimensions of culture matter for long-run growth? *American Economic Review*, 101(3), pp.492-498.

- Grafton R. Q., Kompas T., Owen, P. D.,** (2002). "Social divergence and productivity: Making a connection", *The Review of Economic Performance and Social Progress*, 2, pp.203-223.
- Griffith, R., Redding, S., & Reenen, J. V.** (2004). Mapping the two faces of R&D: Productivity growth in a panel of OECD industries. *Review of economics and statistics*, 86(4), 883-895.
- Gupta, A. D., & Sangeetha, M.** (2017). Improving Labour Productivity through Human Resource Development: A Case Study on Assam Tea Plantation Workers. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 6(1).
- Haire, M., Ghiselli, E.E., Porter, L.W.,** (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. Wiley, New York.
- Hall, R. E., Jones C. I.,** (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), pp.83-116.
- Hansen, Z. N. L.** (2011). *On outsourcing and offshoring: Challenges facing management and engineering*. DTU Management.
- Hasan, A., Baroudi, B., Elmualim, A. & Rameezdeen, R.** (2018), "Factors affecting construction productivity: a 30 year systematic review", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 25 No. 7, pp. 916-937. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0035>
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G.** (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 708-731.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A.** (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 33-52.
- Heinen, E.** (1991) *Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung*. In: (Hrsg) *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*. Gabler, Wiesbaden, S 1–72
- Heshmati, A., & Rashidghalam, M.** (2018). Labour productivity in Kenyan manufacturing and service industries. In *Determinants of Economic Growth in Africa* (pp. 259-286). Palgrave Macmillan, Cham.
- Heydari, A., Vafae-Najar, A., & Bakhshi, M.** (2018). Culture of productivity in clinical care: a qualitative study. *Journal of Health Administration (JHA)*, 21(73).
- Hinnenthal, H.:** *Die deutsche Rationalisierungsbewegung und das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*, 1927.
- Hiyassat, M. A., Hiyari, M. A., & Sweis, G. J.** (2016). Factors affecting construction labour productivity: a case study of Jordan. *International Journal of Construction Management*, 16(2), 138-149.
- Hofstede, G.** (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G.** (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. second ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.** (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in*

Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

- House, R., Javidan M., Hanges P. & Dorfman P.**, (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, 37(1), pp.3-10.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., et al. (Eds.)**, (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hungenberg, H.** (2006), *Anreizsysteme für Führungskräfte – Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten*, in: Hahn, D., Taylor, B., *Strategische Unternehmensplanung und strategische Führung*, 2006
- Industrial Engineering** (2015), *Standardmethoden zur Produktionssteigerung und Prozessoptimierung*, REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung
- Inglehart, R.** (1997), *Modernization and Posmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton, NJ
- Inglehart, R., & Baker W.E.**, (2000). "Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values", *American Sociological Review*, 65(1), pp.19-51.
- Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. M., & Raziq, M. M.** (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*.
- Islam N.**, (2008). "Determinants of productivity across Countries: An exploratory analysis", *The Journal of Developing Areas*, 42(1), pp.201-242.
- Jankauskas, V., & Šeputienė, J.** (2007). The relation between social capital, governance and economic performance in Europe. *Business: Theory and Practice*, VIII(3), 131-138.
- Jenifer, R. D., & Raman, G. P.** (2015). Cross-cultural communication barriers in the workplace. *Internafional Journal of Management*, 6(1), 348-351.
- Jones M** (2007) *Hofstede: Culturally questionable?* Oxford Business Economics Conference, Oxford, UK,
- Kaasa, A.** (2015), "Culture, religion and social capital: evidence from European regions", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 35 No. 11/12, pp. 772-794.
- Kaasa, A.** (2016). Culture as a possible factor of innovation: evidence from the European Union and neighboring countries. In *Re-thinking DIVERSITY* (pp. 83-107). Springer VS, Wiesbaden.
- Kaasa, A.** (2016a). Social capital, institutional quality and productivity: Evidence from European regions. *Economics and Sociology*, 9(4), 11-26.
- Kaasa, A.** (2016b). Culture, religion and productivity: Evidence from European regions. *Business and Economic Horizons*, 12(1) 11-28.
- Kaasa, A.** (2017). Culture and innovation: Evidence from the European union and neighbouring countries. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 108(1), 109-128.
- Kaasa, A.** (2018). Intangible factors and productivity: Evidence from Europe at the regional level. *Business and Economic Horizons*, 14(2), 300-325.

- Kaasa, A.** (2019). Determinants of individual-level social capital: Culture and personal values. *The Journal of international studies*, 12, 9-32.
- Kaasa, A., & Vadi, M.** (2008) How Does Culture Contribute To Innovation? Evidence from European Countries (September, 15 2008). The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No. 63-2008
- Kaasa, A., & Vadi, M.** (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of innovation and new technology*, 19(7), 583-604.
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U.** (2013). European Social Survey as a source of new cultural dimensions estimates for regions. *International journal of cross cultural management*, 13(2), 137-157.
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U.** (2014). Regional cultural differences within European countries: evidence from multi-country surveys. *Management International Review*, 54(6), 825-852.
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U.** (2016). A new dataset of cultural distances for European countries and regions. *Research in International Business and Finance*, 37, 231-241.
- Kaiser, R.** (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer-Verlag.
- Kara, A.** (2014). Linking institutional, economic, technological and cultural context to entrepreneurship in regions of europe (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- Kelle, U.** (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, E. V.** (1982). *Management in fremden Kulturen*. Bern/Stuttgart.
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K.** (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Kim, Y. E., & Loayza, N. V.** (2019). Productivity Growth: Patterns and Determinants across the World.
- Kinkel, S., & Maloca, S.** (2009). Produktionsverlagerung und Rückverlagerung in Zeiten der Krise: Entwicklungen und Treiber von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen verarbeitenden Gewerbe (No. 52). *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung-Modernisierung der Produktion*.
- Kluchhohn, F.R., Strodtbeck, F.L.** (1961). *Variations in Value Orientations*. Row, Peterson, Evanston, IL.
- Knack, S., & Keefer, P.** (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly journal of economics*, 112(4), 1251-1288.
- Kogut, B., Singh, H.** (1988) The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *J Int Bus Stud* 19, 411–432 (1988). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Konara, P., Mohr, A.** (2019) Why We Should Stop Using the Kogut and Singh Index. *Manag Int Rev* 59, 335–354 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00378-7>
- König, W.** (2009): *Technikgeschichte. Eine Einführung in ihre Konzepte und Forschungsergebnisse*. Stuttgart: Steiner.

- Kuhn, M.H., McPartland, R.**, (1954). An empirical investigation of self attitudes. *American Sociological Review* 19, 68–76.
- Kumar A.** (2019) IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON PRODUCTIVITY; IRJMISH Vol 10 Issue 6 [Year 2019] ISSN 2277 – 9809 (Online) 2348–9359 (Print)
- Kutschker, M., & Schmid, S.** (2011). *Internationales management*. Oldenbourg Verlag.
- Lang, R., & Baldauf, N.** (2016). *Interkulturelles management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lay, G.** (2009), **Kinkel, St., Jäger, A.**, Stellhebel für mehr Produktivität, ISI, Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, Nr.48/2009
- Leković, V.** (2012). Trust as an institutional factor of economic success. *Ekonomski horizonti*, 14(2), 63-75.
- Lewis, R.** (2006), *When cultures collide: Leading across cultures*
- Li, X., Chow, K. H., Zhu, Y., & Lin, Y.** (2015). Evaluating the impacts of high-temperature outdoor working environments on construction labor productivity in China: A case study of rebar workers. *Building and environment*, 95, 42-52.
- Lyons, S.** (2018). *The Effects of Cultural Dissimilarity on Employee Job Attitudes and Productivity* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mahmoudi, D., & Levenda, A. M.** (2016). Beyond the screen: Uneven geographies, digital labour, and the city of cognitive-cultural capitalism. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Journal for a Global Sustainable Information Society*.
- Maier, C. S.** (1970). Between Taylorism and technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s. *Journal of contemporary history*, 5(2), 27-61.
- Mathews, A.** (2005). *Cultural diversity and productivity*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Mayring, P.** (1988). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden und Techniken*.
- Mayring, P.** (2010). Qualitative inhaltsanalyse. In *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601-613). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage.). Beltz.
- Maznevski, M.L., DiStefano, J.J.**, (1995). Measuring Culture in International Management: the Cultural Perspectives Questionnaire. The University of Western Ontario, Working Paper Series, p. 39-95.
- McQuire, S.** (2005). Immaterial architectures: Urban space and electric light. *Space and Culture*, 8(2), 126-140.
- McSweeney, B.** (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of
- Meuser, M., & Nagel, U.** (1991). ExpertInneninterviews—vielfach erprobt, wenig bedacht. In *Qualitativ-empirische sozialforschung* (pp. 441-471). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Meuser, M., & Nagel, U.** (2009). Das Experteninterview—konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In *Methoden der vergleichenden Politik-und Sozialwissenschaft* (pp. 465-479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Michalopoulos, S.** (2012). The origins of ethnolinguistic diversity. *American Economic Review*, 102(4), 1508-1539.
- Naghavi, A., & Ottaviano, G.** (2009). Offshoring and product innovation. *Economic Theory*, 38(3), 517-532.
- Nazir, T., Shah, S. F. H., & Zaman, K.** (2014). Review of literature on expatriate compensation and its implication for offshore workforce. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 203-221.
- Nebl, Theodor** (2011): *Produktionswirtschaft*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Nguyen H. T. & Dinh B. H. A.** (2019) *Organizational_culture_and_labor_product* *International Journal of Research in Finance and Management* 2019; 2(1): 37-42
- Ohyama, K., Yamaguchi, J., & Enjoji, A.** (2018). Evaluating Labor Productivity in a Plant Production System with Sole-source Lighting: A Case Study. *HortTechnology*, 28(2), 121-128.
- Olsen, K. B.** (2006), *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*, OECD-Science, Technology and Industry Papers, 2006/01.
- Papamarcos, S. D., & Watson, G. W.** (2006). Culture's consequences for economic development: An empirical examination of culture, freedom, and national market performance. *Journal of Global business and Technology*, 2(1), 48-57.
- Patel, P. C., & Conklin, B.** (2012). Perceived labor productivity in small firms—The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205-235.
- Potente, Till** (2011); *Wesch-Potente, Cathrin ; Wesch, Svenja ; Schuh, Günther: Experimente zum Produktivitätsmanagement : Festschrift für Dr. Heinz Wesch*. Aachen: Apprimus Wissenschaftsverlag,.
- Putnam, R. D.** (1993). with *Leonardi, R. and Nanetti, RY* (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy, 243-262.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J.** (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*.
- Reddy, A.** (2011). Cultural dimensions & impact on performance management. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(6), 300–311.
- REFA**, (1984). *Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V., Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1, Grundlagen*
- Reimer S.H.**, (1995). "A look at cultural effects on religiosity: a comparison between the United States and Canada", *Journal for the Scientific Study of Religion*, 34(4), pp.445-457.
- Reitstätter, H.** (2011): *Produktivität steigern - Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken : Einführung eines Produktivitätsmanagementsystems nach dem Modell "Unternehmen zukunftsfit"*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag 2011.
- Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., & Chadwick K.** (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.

- Rokeach, M.**, (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press, New York.
- Andrijauskiene & Dumciuviene, D.** (2018). National culture as a determinant of firms' innovative performance. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 6, No. 2018) Issue No. 1: Competitiveness of the modern organization: human, ethical and innovative aspects, pp. 47-68). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Rothlauf, J.** (2012). *Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*. Walter de Gruyter.
- Sagie, A., & Aycan, Z.** (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human relations*, 56(4), 453-473.
- Salinas-Jiménez, M. D. M., & Salinas-Jiménez, J.** (2006). Corruption and productivity growth in OECD countries. *ERSA conference papers*, ersa06p99.
- Schwartz S. H.**, (2009). "Causes of culture: National differences in cultural embeddedness", In: Gari, A., Mylonas, K. (Eds), *Quod Erat Demonstrandum. From Herodotus' Ethnographic Journeys to Cross-Cultural Research*, Pedio Books Publishing, Athens, pp.1-12.
- 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. (Eds.),
- Sharpe, A.** (2004). *Exploring the linkages between productivity and social development in market economies* (Centre for the Study of Living Standards, CSLS Research Report, 2004-02).
- Shenkar, O.**, (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *J. Int. Bus. Stud.* 32 (3),519–535.
- Sivakumar K & Nakata C** (2001) *The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design*
- Sofijanova, E., & Zabijakin-Chatleska, V.** (2013). Employee involvement and organizational performance: Evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia.
- Statistisches Bundesamt**, (2008), *Pilotstudie Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten*
- Statistisches Bundesamt**,(2009), *Verflechtung deutscher Unternehmen mit dem Ausland*
- Stephan, U., & Pathak, S.** (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505-523.
- Stöger, R.**, (2012). *Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung*
- Störmer, O.** (2015), in *Vorwort zu Industrial Engineering, Standardmethoden zur Produktionssteigerung und Prozessoptimierung*, REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, München, 2011
- Sveikauskas, L., Rowe, S., Mildenerger, J., Price, J., & Young, A.** (2016). Productivity growth in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(10), 04016045.
- Syverson, C.** (2010). *What Determines Productivity?* NBER Working Paper Series.
- Szerb, L., Ács, Z., Autio, E., Ortega-Argilés, R., & Komlosi, E.** (2013). The regional entrepreneurship and development index—Measuring regional entrepreneurship.

- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P.** (2009). Half a century of measuring culture: review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357–373.
- The cultural analysis of Korean Air's plane crashes is described in Malcolm Gladwell,** *Outliers: The Story of Success*, 2008, New York: Little, Brown and Company. For a more detailed discussion of the role of national cultural differences in commercial aviation see Robert L. Helmreich, "Anatomy of a System Accident: The Crash of Avianca Flight 052," *International Journal of Aviation Psychology*, Volume 4, No. 3, 2000, pp. 265-284.
- Trabold, H.** (1995). Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 64(2), 169-185.
- Trax, M., Brunow, S., & Suedekum, J.** (2015). Cultural diversity and plant-level productivity. *Regional Science and Urban Economics*, 53, 85-96.
- Trompenaars, F.**, (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Irwin Professional Publishing, Chicago, IL.
- Tung, R.L., Verbeke, A.**, (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: improving the quality of cross-cultural research. *J. Int. Bus. Stud.* 41, 1259–1274.
- Uhl, K.** (2014): *Humane Rationalisierung? : Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Van Everdingen, Y. M., & Waarts, E.** (2003). The effect of national culture on the adoption of innovations. *Marketing letters*, 14(3), 217-232.
- Van Hoorn, A.** (2014). Individualism and the cultural roots of management practices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 99, 53-68.
- Von Rosenstiel, L.** (2014). *Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis*. Springer-Verlag.
- Vrânceanu, C. A., & Irina, L. E. C. A.** (2015). A look at cultural barriers. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(1).
- Welge, Martin K. & Holtbrügge, Dirk.** (2013) Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements, in Bergemann, N., & Sourisseaux, A. (Eds.). (2013). *Interkulturelles Management*. Springer-Verlag.
- World Values Survey Datta-Archive**, (2009), www.worldvaluesurvey.org (abgefragt am 13.06.2020)
- Wurst, J.** (2011). Lernen beim Offshoring: Eine empirische Analyse des Lernens durch negative Erfahrungen.
- Yamamura E., Shin I.**, 2012. "Heterogeneity, trust, human capital and productivity growth: Decomposition analysis", *Journal of Economics and Econometrics* 55(2), pp.51-77.
- Zaheer, S., Schomaker, M.S., Nachum, L.**, (2012). Distance without direction: restoring credibility to a much-loved construct. *J. Int. Bus. Stud.* 43, 18–27.
- Zhao, J., & Boasson, V.** (2015). Productivity gains from offshore outsourcing: Evidence from the Chinese manufacturing industry. *China & World Economy*, 23(5), 104-122.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Insourcing, Outsourcing und Offshoring	12
Abbildung 2: Produktionsfaktoren des Produktionsprozesses	20
Abbildung 3: Positive Wirkungen von Mitarbeitermotivation	21
Abbildung 4: Einflussfaktoren, die auf die Gesamtproduktivität wirken,	23
Abbildung 5: Leistungsverhalten	33
Abbildung 6: Weltweite Werte 1999-2004.....	46
Abbildung 7: Weltweite Werte 2015	46
Abbildung 8: Ebenen der Kulturbetrachtung,.....	47
Abbildung 9: Neuer Wert der Fusion Deutsche Bank mit Bankers Trust.....	50
Abbildung 10: Kulturelle Unterschiede nach R. Lewis	51
Abbildung 11: Zusammenfassung der 26 populärsten Facetten der Kultur.....	88
Abbildung 12: Positionen der deutschen Regionen (NUTS1-Ebene, E steht für das ehemalige Ostdeutschland und W für das ehemalige Westdeutschland) über die ESS/EVS-basierten Dimensionen Individualismus und Machtdistanz.....	91
Abbildung 13: The Four Cultural Dimensions – 1970 and 1996	92
Abbildung 14: Indicators measuring cultural dimension	94
Abbildung 15: Grafischer Vergleich der ESS/EVS-basierten Faktor-Scores der kulturellen Dimensionen und Hofstede's Scores	95
Abbildung 16: Positionen der spanischen (NUTS2-Ebene), portugiesischen (NUTS2-Ebene) und französischen (NUTS1-Ebene, aufgrund von Datenbeschränkungen) Regionen (bezeichnet mit ES, PT bzw. FR) in den ESS/EVS-basierten Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Männlichkeit	96
Abbildung 17: Modell der Analyse der Methoden und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität	102
Abbildung 18: Variable: Durchgeführte Maßnahmen	104
Abbildung 19: Variable: Wirkung der Maßnahmen auf die Arbeitsproduktivität	106
Abbildung 20: Variable: Kulturdimensionen.....	108
Abbildung 21: Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies	111
Abbildung 22: Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies	113
Abbildung 23: Ten Differences Feminine and Masculine Societies	114
Abbildung 24: Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies	116
Abbildung 25: Variable: Messung der Kulturdimensionen.....	117
Abbildung 26: Relevanz / Einfluss der kulturellen Gegebenheit auf die Maßnahme.....	119
Abbildung 27: Demographie der Befragten.....	132

Abbildung 28: Kategorisierung der Unternehmensgrößen	133
Abbildung 29: Demographie der Befragten.....	134
Abbildung 30: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	134
Abbildung 31: Inhaltsanalyse	141
Abbildung 32: Inhaltsanalyse und Reduktion	143
Abbildung 33: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	159
Abbildung 34: Messung der Produktivitätssteigerung der Maßnahme 5.....	174
Abbildung 35: Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden	176
Abbildung 36: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 1, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoztochen / Nordmazedonien.....	177
Abbildung 37: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 2, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoztochen / Nordmazedonien.....	180
Abbildung 38: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 3, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoztochen / Nordmazedonien.....	183
Abbildung 39: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 4, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoztochen / Nordmazedonien.....	185
Abbildung 40: Kulturelle Barrieren der Maßnahme 5, NUTS2 Severna i iztochna Bulgaria – Yugoztochen / Nordmazedonien.....	187
Abbildung 41: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	191
Abbildung 42: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	194
Abbildung 43: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	199
Abbildung 44: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	205
Abbildung 45: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	213
Abbildung 46: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	217
Abbildung 47: Comparable factor scores of ESS/EVS-based cultural dimension	221
Abbildung 48: Analyse der kulturellen Barrieren und Eignung der Maßnahmen diese zu überwinden	224
Abbildung 49: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 1	225
Abbildung 50: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 3	228
Abbildung 51: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 4	231
Abbildung 52: Länderübergreifende kulturelle Barrieren der Maßnahme 5	235
Abbildung 53: Einfluss von immateriellen Faktoren auf die Produktivität auf Gesellschafts- und Unternehmensebene.....	238
Abbildung 54: Einfluss der Kulturdimensionen auf die Produktivität und auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität.....	240

Abbildung 55: Auswirkung auf den Erfolg der Maßnahme bei Überwindung / Berücksichtigung der kulturellen Barrieren bei der Maßnahme 4 in Rumänien..... 245

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Produktivität der Arbeitskraft	31
Tabelle 2: Länderspezifische Punktwerte der nationalen Kultur von 1995	44
Tabelle 3: Beispiel Kategorisierung	145
Tabelle 4: Beispiel Reduktion	146
Tabelle 5: Analysemethoden zur Steigerung zur Arbeitsproduktivität.....	155
Tabelle 6: Analysemethoden zur Steigerung zur Arbeitsproduktivität.....	157

13 Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CH	Confoederatio Helvetica
CIA	Central Intelligence Agency
DE	Deutschland
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	European Social Survey
EU	Europäische Union
EVS	European Value Survey
F&E	Forschung und Entwicklung
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
HPWS	High Performance Work Systems
HRM	Human Resources Management
IBM	International Business Machines
IfaA	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

IND	Individualism versus Collectivism
IT	Information Technology
KIBB	Kommunikation- und Informationssystem Berufliche Bildung
KKS	Kaufkraftstandart
KSI	Kogut Singh Index
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MAS	Masculinity versus Femininity
MTM	Methods Time Measurement
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEE	Overall Equipment Effectiveness
PDI	Power Distance Index
PDM	Participative Decision Making
REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (1936) / Verband für Arbeitsstudien (ab 1977)
SEM	Structural Equation Modelling
TFP	Total Factor Productivity
TQM	Total Quality Management
UAI	Uncertainty Avoidance Index
WVS	World Values Survey