

# Executive Stress in a Global Economy – The Impact of National-Organizational Culture Discrepancies on Well-being

Anna-Maria Heintze

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Psychologisches Institut

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



## Einführung

In einer globalen Wirtschaft haben immer mehr Unternehmen Niederlassungen in anderen Ländern. Um die Synergie des Unternehmens zu sichern, wird häufig in allen Niederlassungen eine wiedererkennbare Organisationskultur etabliert. Diese Organisationskultur orientiert sich meist an den Eigenheiten des Ursprungslandes, da hier die Geschäftsführung und andere Instanzen sind. So entsteht eine Diskrepanz zwischen der Landeskultur und der Organisationskultur.

Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen der Diskrepanz von Organisationskultur und Landeskultur und berufsbezogenen (Verlust an Arbeitszufriedenheit und organisationalen Commitment) sowie gesundheitsbezogenen (Burnout und gesundheitlichen Beschwerden) Stressfolgen besteht.

## Theoretischer Hintergrund

**Was ist Kultur?** Eine Definition kommt von Hofstede (1980, 1991), der sagt: „Culture is the Software of the mind (1991)“. Kultur bietet also gemeinsame und distinkte Schemata für ihre Mitglieder unabhängig davon, ob es sich um die Kultur eines Landes oder einer Organisation handelt.

**Wie kann man Kultur beschreiben und verschiedene Kulturen vergleichen?**

Aufbauend auf den Arbeiten von Hofstede (1980) fanden House, Javidan, Hanges und Dorfmann (2004) folgende Dimensionen, auf denen verschiedene Kulturen systematisch variieren:

- (1) **Unsicherheitsvermeidung** (wie sehr fühlen sich die Mitglieder einer Kultur von Unsicherheit und Ambiguität bedroht),
  - (2) **Machtstanz** (wie sehr werden Statusprivilegien Mächtiger von weniger Mächtigen akzeptiert),
  - (3) **In-group Kollektivismus** (wie viel Stolz für die Leistungen von Gruppenmitgliedern ist üblich),
  - (4) **Institutionalisierter Kollektivismus** (wie stark wird Gruppenverhalten gefördert und belohnt),
  - (5) **Geschlechtergleichheit** (wie unterschiedlich sind die Geschlechterrollen),
  - (6) **Durchsetzungsfähigkeit** (wie viel Aggressivität und Durchsetzungsfähigkeit ist üblich),
  - (7) **Zukunftsorientierung** (wie stark orientiert sich eine Kultur auf die Gegenwart oder Zukunft),
  - (8) **Orientierung nach Menschenfreundlichkeit** (wie sehr wird sich um andere gekümmert)
  - (9) **Leistungsorientierung** (wie stark ist eine Kultur auf Leistung konzentriert).
- Van Oudenhoven (2001) konnte zeigen, dass die Wahrnehmung der Organisationskultur einer typischen Organisation (z.B. Deutsche Post) der jeweiligen Landeskultur entspricht.

**Was passiert, wenn eine Diskrepanz zwischen Landeskultur und Organisationskultur besteht?**

Kultur bestimmt die Erwartungen, die an die Regulation des Verhaltens gemacht werden. Wenn die Landeskultur und die Organisationskultur unterschiedliche Erwartungen an das Verhalten stellen, entsteht ein Rollenkonflikt. Mitglieder einer kulturrefremden Organisation müssen sich entscheiden, ob sie ihr Verhalten nach der Organisationskultur oder nach der Landeskultur regulieren. Als zweites führen Unterschiede in der Landeskultur zu Rollenambiguität, da die als fremd zur Landeskultur wahrgenommene Organisationskultur Verhaltensanforderungen macht, die von den Organisationsmitgliedern nicht ausreichend verstanden werden können oder Unsicherheit darüber besteht, wie das Verhalten reguliert werden kann. Eine fremde Organisationskultur bedeutet also immer auch den Wegfall der Ressource Verhaltenssicherheit.

**Zentrale Hypothese:** Eine Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Landeskultur und der wahrgenommenen Organisationskultur in den Kulturdimensionen geht einher mit (a) verminderter Arbeitszufriedenheit, (b) vermindertem organisationalem Commitment, (c) Burnout und (d) gesundheitlichen Beschwerden.

## Methode

In der Untersuchung wurden 62 **indische Manager** (53 männlich, 9 weiblich), die sowohl indische Staatsbürger waren als auch in Indien arbeiteten, per Fragebogen untersucht. Die Manager hatten verschiedenste Managementpositionen inne (von Geschäftsführern hin zu Gruppenleitern) und arbeiteten sowohl in indischen (4 Firmen), als auch in westlichen Firmen (3 Firmen). Die Studie war getarnt als eine Studie zu Work-Life Balance. Als Anreiz erhielten die Manager eine detaillierte Auswertung ihrer Work-Life Balance.

Die **Messinstrumente** waren der Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman und Oldham (1975) zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit, die Affective Commitment Scale von Allen und Meyer (1990) zur Erfassung des organisationalen Commitments, der Occupational Stress Indicator (OSI) von Evers, Frese und Cooper (2002) zur Erfassung von psychischer und körperlicher Gesundheit, und die General Scale of the Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) von Schaufeli, Leiter und Maslach (1996) zur Erfassung von Burnout (Emotionale Erschöpfung, Zynismus, Reduzierte Leistungsfähigkeit). Die Kulturdimensionen wurden mit dem GLOBE Instrument von House und Kollegen (2004) erfasst.

## Ergebnisse

### 4. Zentrale Ergebnisse

Kulturdiskrepanz in (1) **Unsicherheitsvermeidung** korrelierte signifikant negativ mit Arbeitszufriedenheit, positiv mit Emotionaler Erschöpfung, signifikant positiv mit Zynismus und signifikant positiv mit psychischen und körperlichen Gesundheitsbeschwerden. Kulturelle Diskrepanz in (7) **Zukunftsorientierung** korrelierte signifikant negativ mit organisationalem Commitment und signifikant positiv mit Emotionaler Erschöpfung, Zynismus und mit reduzierter Leistungsfähigkeit. Kulturelle Diskrepanz in der (8) **Orientierung nach Menschenfreundlichkeit** korrelierte signifikant positiv mit körperlichen Gesundheitsbeschwerden. Außerdem wurde ein negativer Effekt von Kulturdiskrepanz in (4) **institutionalisierten Kollektivismus** auf Zynismus gefunden.

In moderierten hierarchischen Regressionsanalysen wurde getestet, ob die Effekte von Kulturdiskrepanz zwischen Landeskultur und Organisationskultur bestehen bleiben, wenn die Haupteffekte von der Landeskultur und der Organisationskultur statistisch kontrolliert werden. Bei allen oben genannten Effekten war dies der Fall. Hinzu kam noch ein signifikante negativer Effekt von (4) **institutionalisierten Kollektivismus** auf Emotionale Erschöpfung. Die gefunden Effekte werden am Beispiel von dem Effekt von Kulturdiskrepanz in (1) **Unsicherheitsvermeidung** auf die körperliche Gesundheit beschrieben. Kulturdiskrepanz in Unsicherheitsvermeidung korrelierte signifikant mit körperlicher Gesundheit, wenn die Haupteffekte von Landeskultur und Organisationskultur kontrolliert werden ( $r = .43, p < .01$ ). Kulturdiskrepanz klärte zusätzliche Varianz auf ( $\Delta R^2 = .18, F = 4.73, p < .01$ ).

Abbildung 1 zeigt, dass die körperlichen Beschwerden ansteigen, wenn die wahrgenommene nationale Unsicherheitsvermeidung hoch ist während die organisationale Unsicherheitsvermeidung niedrig ist (durchgezogene Linie), aber auch wenn die nationale Unsicherheitsvermeidung niedrig ist und die organisationale Unsicherheitsvermeidung hoch ist (gestrichelte Linie). Körperliche Gesundheitsbeschwerden sind immer dann niedrig, wenn Organisationskultur und Landeskultur passen (siehe Abbildung 1).

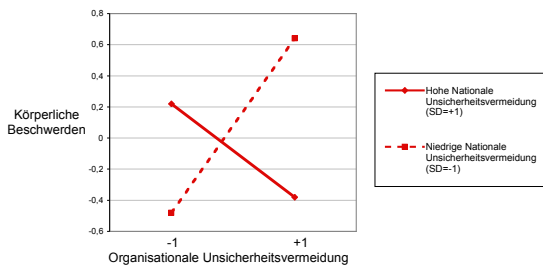


Abbildung 1: Interaktionseffekt von Kulturdiskrepanz auf körperliche Gesundheit.

## Diskussion

### Fazit

In unserer globalen Wirtschaft arbeiten immer mehr Manager in Organisationen, die eine kulturell unterschiedlichen Hintergrund haben. Die Studie sollte am Beispiel Indien zeigen, dass die Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden einen Stressor für Manager darstellt. Die Ergebnisse sprechen generell für diese Annahme und zeigen deutlich, dass eine Nichtpassung zwischen Landeskultur und Organisationskultur einen Rollenstressor darstellt. Zwei der Kulturdimensionen hatten einen besonders starken Einfluss auf das Wohlbefinden: kulturelle Diskrepanz in Unsicherheitsvermeidung und in Zukunftsorientierung. Das kann bedeuten, dass Organisationen darauf achten sollten, eine Organisationskultur zu etablieren, die kulturelle Unterschiede in Unsicherheitsvermeidung und Zukunftsorientierung minimieren, um ihre Mitarbeiter zufrieden, an die Organisation gebunden und gesund zu halten.

Kritisch an dieser Studie anzumerken ist die kleine Stichprobe. Da eine größere Stichprobe eine stärkere Power von statistischen Tests erlaubt, ist die Wiederholung dieser Studie mit

einer größeren Stichprobe sinnvoll. Außerdem wäre es interessant, noch mehr Frauen zu befragen, da hier stärkere kulturelle Unterschiede in den Rollenerwartungen wahrscheinlich sind. Als weiteren kritischen Punkt sind die niedrigen Reliabilitäten des GLOBE Instruments zu nennen und dessen Verwendung auf der individuellen Ebene anstatt auf der aggregierten Ebene. Als letztes sollten die gefundenen Ergebnisse in einer Längsschnittstudie repliziert werden, um sichere Aussagen über den Effekt von Kulturdiskrepanz auf Wohlbefinden machen zu können (Zapf, Dormann, & Frese, 1996).

### Praktische Implikation

Die Ergebnisse erweitern die Untersuchungen zu kultureller Achtsamkeit und Interkulturalismus, da der Einfluss kultureller Unterschiede nicht wie üblich aus der Perspektive von Expatriates oder Migranten untersucht wird, sondern aus der Perspektive von Arbeitnehmern, die in ihrem eigenem Land tätig sind. Die Ergebnisse sprechen am Beispiel Indien generell dafür, dass Unternehmen gut beraten sind, sich mehr auf die lokalen Gegebenheiten in den Tochterfirmen zu konzentrieren, anstatt eine globale Unternehmensstrategie zu verfolgen.