

Commitment in China und Deutschland

Ein Referat von Birgit Heß und Sarah Leusch

Gliederung



- 1 Definition von Kultur
 - 2 Betrachtung von Kulturen
 - 2.1 Individuelle Wertorientierung als Moderator
 - 2.2 Zwischenfazit
 - 3 Kulturelle Unterschiede auf Länderebene
 - 4 Warum der Vergleich China – Deutschland?
 - 5 Methoden für Kulturvergleiche
 - 6 Wie wird Kultur gemessen?
 - 6.1 Kollektivismus/Individualismus
 - 6.2 Machtdistanz
 - 6.3 Unsicherheitsvermeidung
 - 6.4 Zwischenfazit
 - 7 Studie: Sind chinesische Mitarbeiter stärker gebunden als deutsche?
 - 7.1 Auf welche Korrelationen nimmt die Kultur Einfluss?
 - 7.2 Commitment-Profile
 - 7.3 Ergebnisse
 - 8 Zusammenfassung
 - 9 Mitarbeiterbindung auf Chinesisch
- Verwendete Literatur

Kultur



- ⌘ "...the shared way of life of a group of people. Culture consists of shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations."

(Berry, Poortinga, Segall und Dasen, 2002)

Betrachtung von Kulturen



- ⌘ Country level: Betrachtung auf Gruppenebene
 - ⌘ Individual level: Unterschiede in der Internalisierung und Orientierung der kulturellen Normen und Werte
 - Allocentrics: Kollektivistische Orientierung: Führung ist von Bedeutung für das Commitment
 - Idiocentrics: Individualistische Orientierung: Commitment ist abhängig von Arbeitszufriedenheit und Aufstiegschancen
- (Triandis, 1995, 2004)
- ⌘ Individuelle Wertorientierungen beeinflussen die Wirkung der Ursachen bzw. die Bedeutung für Konsequenzen

Individuelle Wertorientierung als Moderator

Annahme: (Felfe et al. 2006)

- ⌘ kollektivistische Orientierung:
Korrelation zwischen transformationaler Führung und affektivem bzw. normativem Commitment
- ⌘ individualistische Orientierung:
Einfluss des Arbeitsinhalts auf das affektive bzw. normative Commitment

Bestätigung:

- ⌘ kollektivistische Orientierung:
Zusammenhang größer; Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Gruppe
- ⌘ individualistische Orientierung:
Zusammenhang auch belegt; nur für organisationales Commitment

Individuelle Wertorientierung als Moderator

Interpretation:

kollektivistische Orientierung:

- ⌘ Führungskraft ist Repräsentant der Gruppe/ Organisation
- ⌘ Einfluss der Führungskraft wird akzeptiert
- ⌘ Aufgabe der Führungskraft: Wohl der Gruppe, Zusammenhalt und Erfolg

individualistische Orientierung:

- ⌘ Führungskraft findet wenig Beachtung
- ⌘ interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit

Zwischenfazit 1



- ⌘ Auf welchen Ebenen kann Kultur betrachtet werden?

Country level

Individual level

- ⌘ Welche zwei Formen unterscheidet man auf der Betrachtungsebene?

Kollektivistische Orientierung

Individualistische Orientierung

Zwischenfazit 2



⌘ Inwiefern wirkt die individuelle Wertorientierung als Moderator und welche Bedeutung hat das Wissen über sie für die Führungskräfte?

kollektivistisch orientiert:

- beeinflusst Commitment direkt und auch als Moderator (transformationale Führung)

Bedeutung für die Führungskräfte:

- Unterschiede der Mitarbeiter berücksichtigen
- entsprechend Arbeitsaufgaben verteilen
- Betonung der transformationalen Führung beachten
→ Commitmentförderung

Vermutungen aufgrund der Fotos



- ⌘ Normatives Commitment wahrscheinlich höher, da es als wichtig angesehen wird, Job zu haben
 - ❖ Normatives Commitment wird am stärksten ausgeprägt sein
 - ❖ Affektives und kalkulatorisches eher niedrig
- ⌘ Fluktuation geringer, aufgrund der Norm, einen Job haben zu müssen
- ⌘ Commitment hat kaum Einfluss auf die Leistung, da Arbeitsdruck ohnehin hoch ist
- ⌘ Führungskräfte haben hohes Ansehen, denn Bereitschaft sich unterzuordnen ist größer

Noch ein Eindruck...



„Geburt einer Weltmacht. Wie Chinas Aufstieg begann.“ Film von Dietmar Schulz, arte/ZDF 2006, Länge 45 min.

Kulturelle Unterschiede auf Länderebene

- ⌘ „die kulturellen Barrieren nehmen zu, wenn die ökonomischen Barrieren fallen“ (R. House, interkulturelles organisationspsychologisches Projekt GLOBE)
- ⌘ Kulturelle Unterschiede auf Gruppenebene
→ Bedeutung für das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen
- ⌘ Konfliktpotential, Commitment wirkt negativ auf Engagement, Fluktuationsabsicht
- ⌘ Östliche/ westliche Kulturen: Konfliktpotential durch Unterschiede in den Kulturdimensionen

Warum der Vergleich China -- Deutschland?

- ⌘ China rückt in den Fokus der Aufmerksamkeit
- ⌘ Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Kultur
- ⌘ China: mit die höchsten Kollektivismus-Werte
- ⌘ Deutschland: mit die geringsten Werte
 - eindeutige Trennung beider Länder hinsichtlich der Kulturdimensionen

Methoden für Kulturvergleiche



⌘ Standardverfahren: „imposed-etic“

❖ Fragebogen der eigenen Kultur („etic“) wird Befragten der anderen Kultur vorgelegt („imposed“)

➡ Problem: Sind Inhalte überhaupt übertragbar?

➡ Psychometrische und konzeptuelle Äquivalenz?

1. Übersetzungsfehler ausschalten
(„translate – retranslate“)

2. Kulturbedingte Antworttendenzen bereinigen

- Tendenz zu extremen Antworten
- Tendenz zur Mitte
- besonders hohe Zustimmungstendenz

Kulturbedingte Antworttendenz



Du machst deinem chinesischen Chef einen Vorschlag. Er antwortet: „hui tou zai shuo“ („Lassen Sie uns später darüber sprechen“).

Was will er damit sagen?

1. Du hast einen schlechten Zeitpunkt erwischt. Sprich ihn noch einmal an, wenn er weniger beschäftigt ist.
2. Arbeite die Idee genauer aus. Dein Chef will mehr Informationen haben, um sich eine Meinung bilden zu können.
3. Vergiss es. Du wirst keine Zustimmung finden.

(Quelle: China-Kompetenz-Test, www.karriere.de)

Kulturbedingte Antworttendenz



Vergiss es. Du wirst keine Zustimmung finden.

Noch ein Beispiel...

Zwei Männer unterhalten sich:

- ❖ Wenn eine Dame „nein“ sagt, meint sie „vielleicht“.
 - ❖ Wenn sie „vielleicht“ sagt, meint sie „ja“.
 - ❖ Wenn sie „ja“ sagt, ist sie keine Dame.
- ➡ Chinesen sprechen wie Damen 😊

(Quelle: RP-online, 19.02.08)

Wie wird Kultur gemessen?



„Kulturdimensionen“

- ❖ Kollektivismus/Individualismus
 - ❖ Loyalität
- ❖ Machtdistanz
 - ❖ Humanorientierung
 - ❖ Selbstsicherheit
- ❖ Unsicherheitsvermeidung
 - ❖ Maskulinität/Femininität
 - ❖ Geschlechtergleichheit
 - ❖ Langfristige Orientierung
 - ❖ Leistungsorientierung

(nach Hofstede 1997; Stanley, Meyer, Jackson et al. 2007)

Kollektivismus/Individualismus



Ich/Wir/Sie-Verhältnis

- ❖ Werden kollektive Ressourcen und kollektives Handeln honoriert?
- ❖ Gibt es „Wir“-Gruppen, die beschützen, aber dafür Loyalität verlangen?
- „Vorgesetzte sollen Loyalität zur Gruppe fordern, auch wenn Einzelinteressen darunter leiden.“
 - ❖ „Wir“-Gruppe ist entscheidend für den Aufstieg
 - ❖ Quasi-familiäres Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer
 - ❖ Arbeitsbeziehung ist wichtiger als die Aufgabe

Individualismus-Werte



❖ je höher, desto individualistischer (max. 100)

- ➡ 91 USA
- ➡ 89 Großbritannien
- ➡ 80 Niederlande
- ➡ 76 Italien
- ➡ 74 Dänemark
- ➡ 71 Frankreich
- ➡ **67 Deutschland**
- ➡ 51 Spanien

(nach Hofstede 1997)

Individualismus-Werte



Und China?

➡ Asien: Ø 24

➡ China: 15

← Deutschland: 67

Machtdistanz



Indikator für Ungleichheit

- ❖ Welche Erwartungen haben Mitglieder einer Gruppe an die Verteilung der Macht?
 - ❖ Nimmt ein Mitglied einer Gruppe hin, dass andere mächtiger sind als es selbst?
- ➡ „Untergebene sollen dem Vorgesetzten nicht widersprechen.“
- ❖ Firmenhierarchie mit Gehaltsunterschieden
 - ❖ Mitarbeiter erwarten Anweisungen
 - ❖ Privilegien für Manager sind üblich und beliebt

Machtdistanz-Werte



❖ je höher, desto hierarchischer (max. 100)

- 68 Frankreich
- 57 Spanien
- 50 Italien
- 40 USA
- 38 Niederlande
- **35 Deutschland**
- 35 Großbritannien
- 18 Dänemark

(nach Hofstede 1997)

Machtdistanz-Werte



Und China?

➡ Asien: \bar{x} 73

➡ China: 80

← Deutschland: 35

Unsicherheitsvermeidung



Maß für das Bedürfnis nach Regeln

- ❖ Lässt sich die Gruppe von Regeln leiten, um außerplanmäßige Ereignisse zu vermeiden?
 - ❖ Werden unstrukturierte Situationen akzeptiert oder beseitigt?
- ➡ „Man soll ein geregeltes Leben mit wenig unerwarteten Ereignissen führen.“
- ❖ „Zeit ist Geld“
 - ❖ Drang nach Geschäftigkeit und Arbeit
 - ❖ Präzision und Pünktlichkeit sind natürlich
 - ❖ Misstrauen gegen Veränderung und Innovation

Unsicherheitsvermeidungs-Werte



❖ je höher, desto sicherheitsbewusster (max. 100)

- ➡ 86 Frankreich
- ➡ 85 Spanien
- ➡ 75 Italien
- ➡ **65 Deutschland**
- ➡ 53 Niederlande
- ➡ 46 USA
- ➡ 35 Großbritannien
- ➡ 23 Dänemark

(nach Hofstede 1997)

Unsicherheitsvermeidungs-Werte



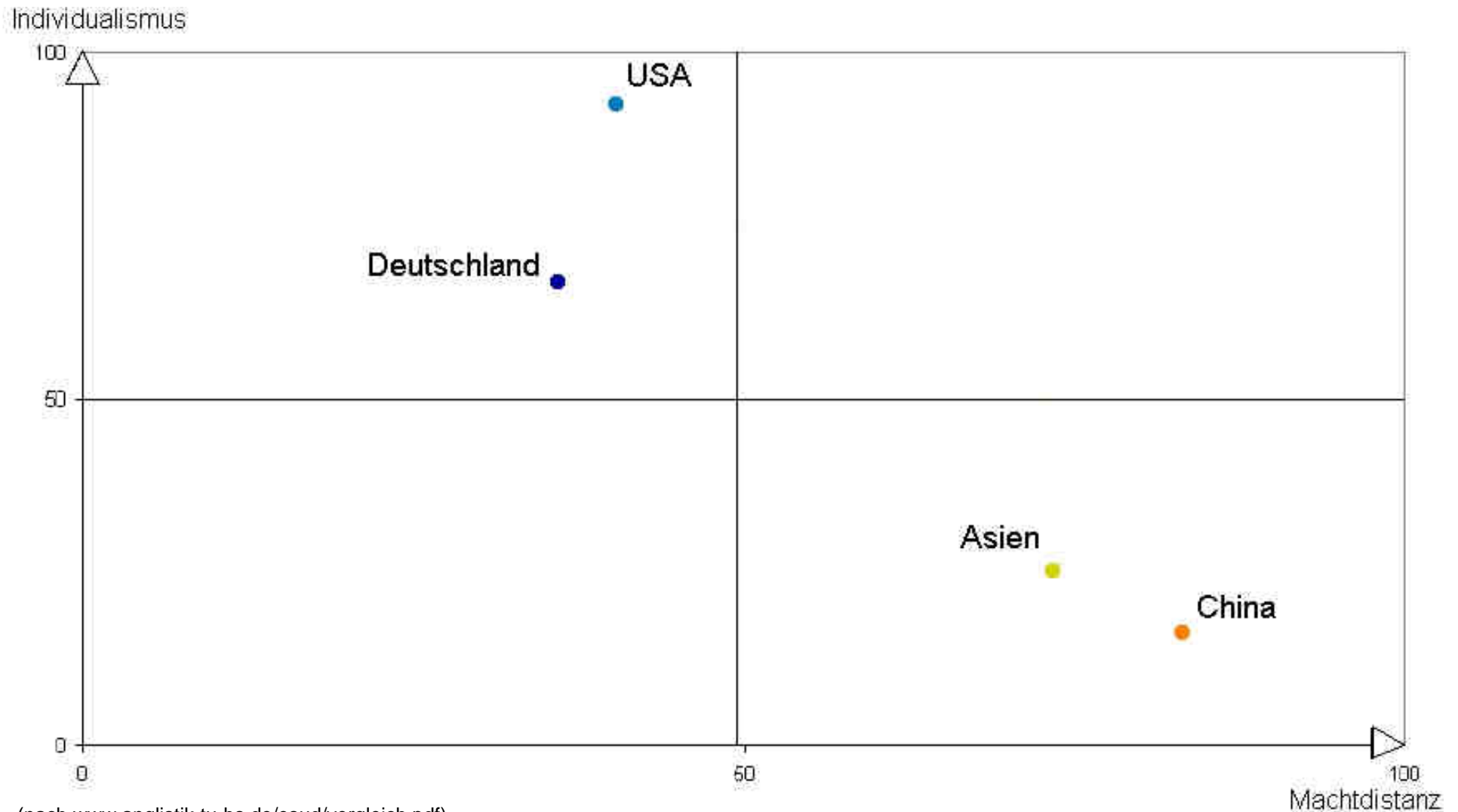
Und China?

➡ Asien: Ø 51

➡ China: 32

← Deutschland: 65

Individualismus--Machtdistanz

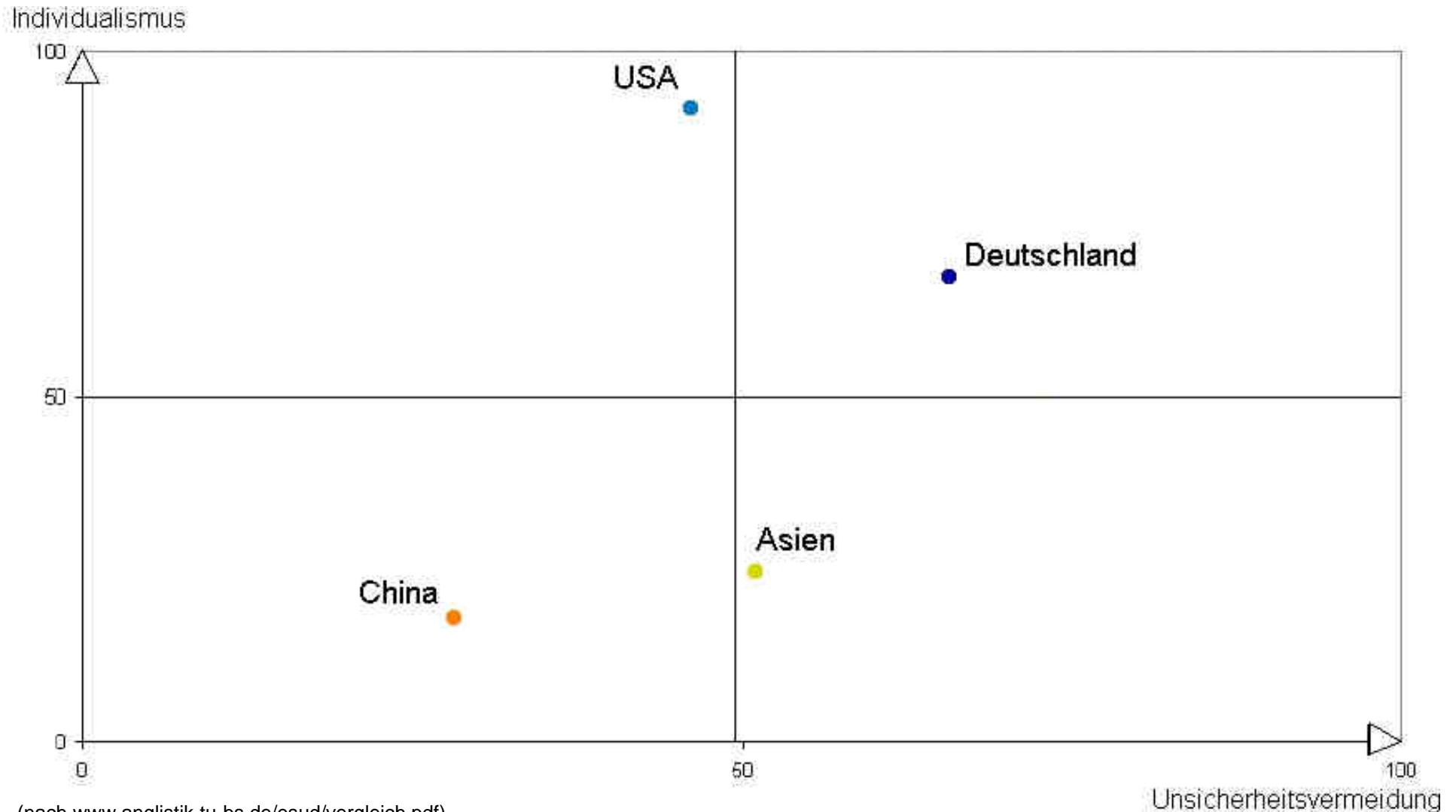


(nach www.anglistik.tu-bs.de/esud/vergleich.pdf)

Birgit Heß & Sarah Leusch

Commitment in China und Deutschland

Individualismus--Unsicherheitsverm.

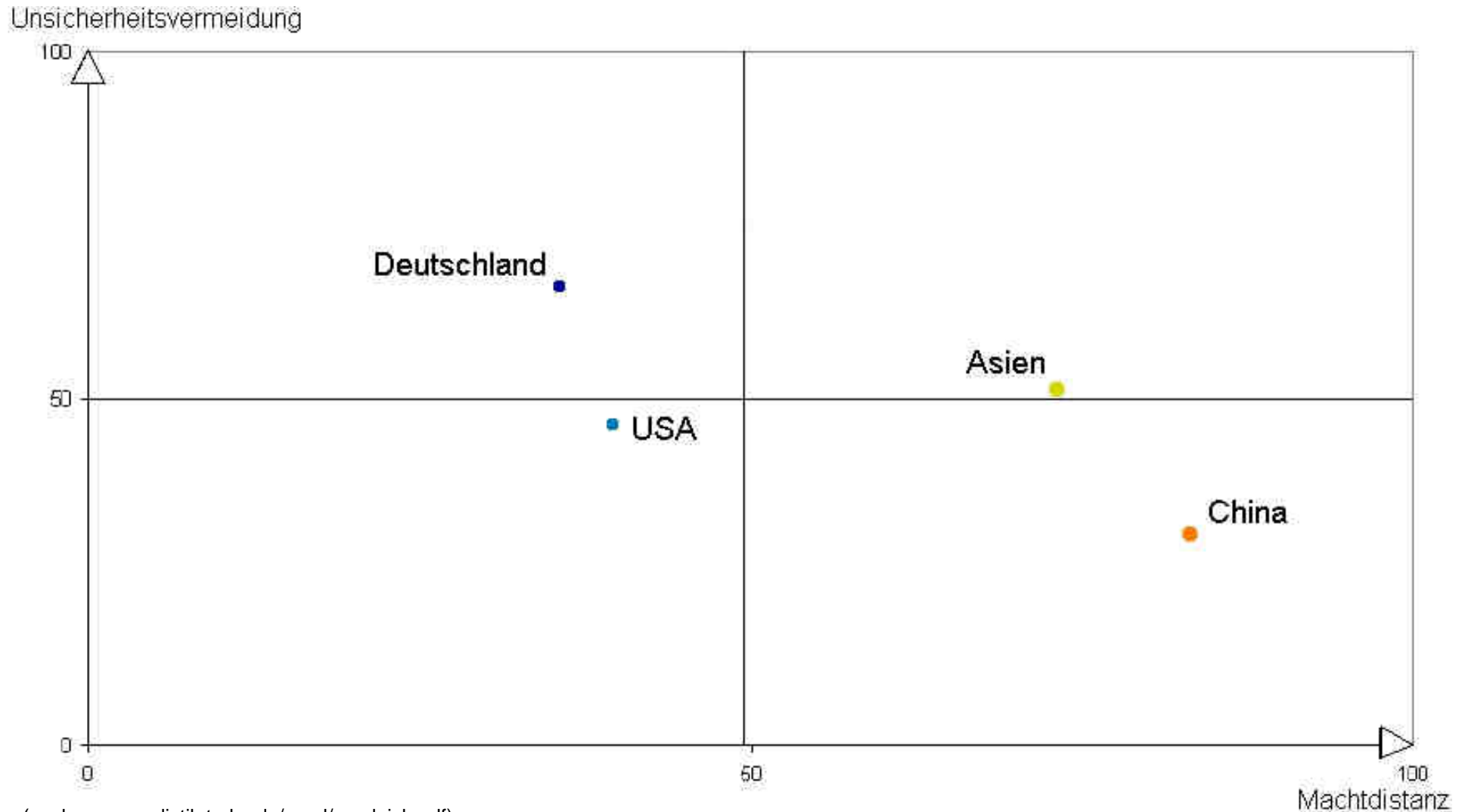


(nach www.anglistik.tu-bs.de/esud/vergleich.pdf)

Birgit Heß & Sarah Leusch

Commitment in China und Deutschland

Machtdistanz--Unsicherheitsverm.



(nach www.anglistik.tu-bs.de/esud/vergleich.pdf)

Birgit Heß & Sarah Leusch

Commitment in China und Deutschland

Zwischenfazit



Was zeigen die Korrelationen von Kollektivismus, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung?

- ➡ Deutschland und China befinden sich in jeweils entgegengesetzten Clustern
- ➡ Die Kulturen von Deutschland und China sind in allen drei Kulturdimensionen signifikant verschieden (= country level)

Sind chinesische Mitarbeiter stärker gebunden als deutsche?

Studie von Felfe, Yan, Six 2006: Zusammensetzung der Stichproben

		Germany	China
Sex	Men (%)	29.09	48.94
	Women (%)	70.91	51.06
Age	< 25 years (%)	3.95	21.97
	< 35 years (%)	14.29	40.79
	< 45 years (%)	35.87	27.76
	< 55 years (%)	34.65	7.63
	> 55 years (%)	11.25	1.84
Tenure	< 1 year (%)	6.06	17.00
	2 to 3 years (%)	7.27	17.39
	4 to 5 years (%)	9.70	12.78
	6 to 10 years (%)	15.45	15.28
	> 10 years (%)	61.52	37.55
Position	subordinate employee jobs (%)	79.45	73.64
	leading position (low level) (%)	14.72	20.00
	leading position (high level) (%)	4.29	5.70
	others (%)	1.53	.66

Leitfragen



- ⌘ Haben Mitarbeiter mit einer bestimmten Wertorientierung (z.B. kollektivistisch eingestellt) mehr Commitment? (individual level)
- ⌘ Von welchen Faktoren („Antezedenzen“) hängt ihr Commitment ab?
- ⌘ Hat der kulturelle Kontext Einfluss darauf i. S. eines Moderators? (country level)
- ⌘ Werden die Folgen („Konsequenzen“) des Commitments vom kulturellen Kontext beeinflusst?
- ➡ Mehrebenen-Ansatz erforderlich!

Auf welche Korrelationen nimmt die Kultur Einfluss? (= country level)

Studie von Felfe, Yan, Six 2006

	Deutschland	China
	Felfe et al. (2006)	
	Korrelation (r)	
AC-NC	.61 (.59)	.75
AC-CC	.20 (.24)	.54
CC-NC	.36 (.35)	.62

AC: Affektives (organisationales) Commitment, NC: Normatives Commitment, CC: Kalkulatorisches Commitment.

Stichproben: Deutschland: N = 330 (in Klammern N = 3.810); China: N = 762

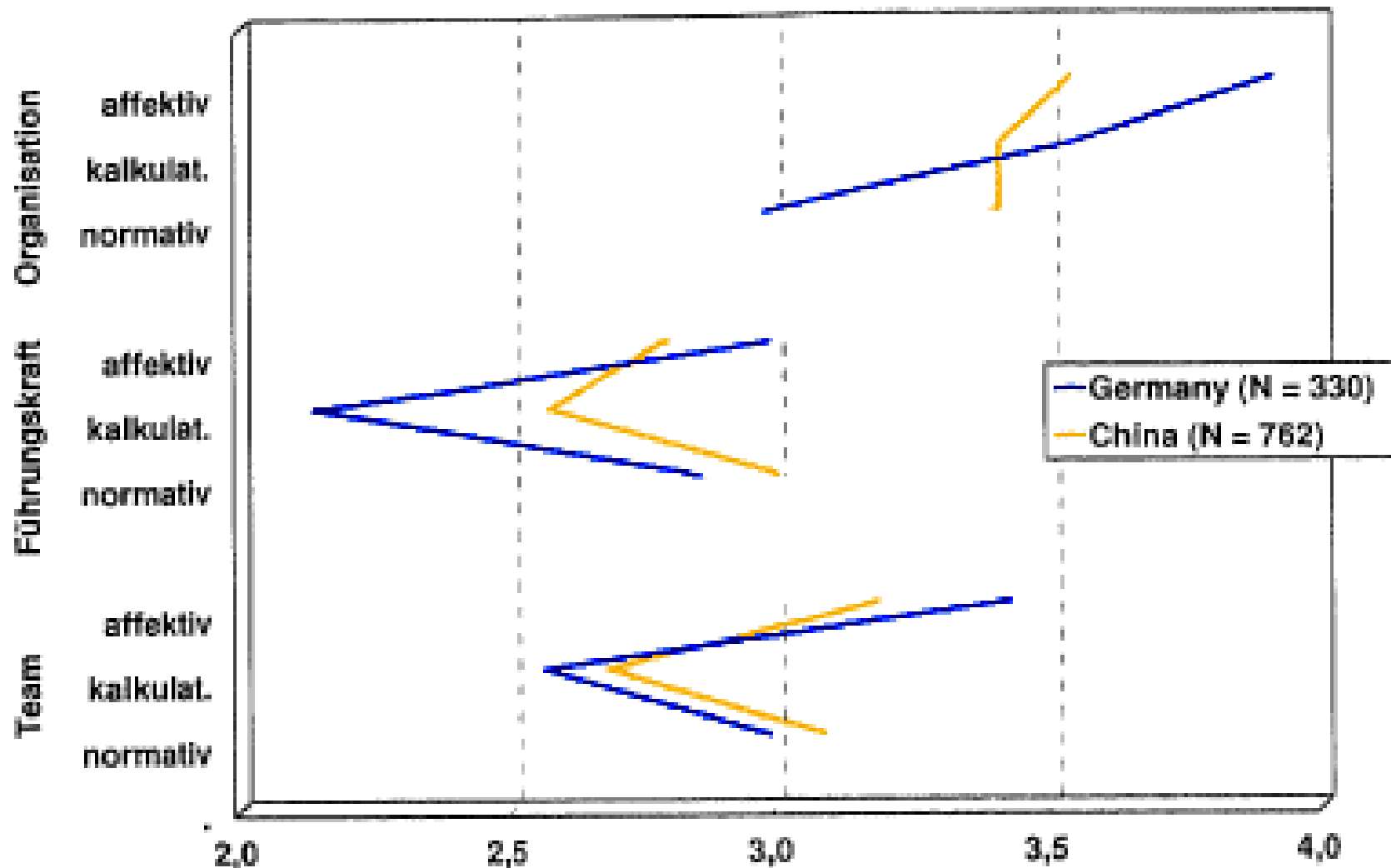
Auf welche Korrelationen nimmt die Kultur Einfluss? (= country level)

- ⌘ AC und CC (.54 zu .20) und CC und NC (.62 zu .36) hängen in China enger zusammen als in Deutschland
- ➡ In China kein großer Unterschied zwischen Wunsch und Vernunft u. zwischen Vernunft und Verpflichtung

Diese Korrelationen werden von der Kultur (=Kollektivismus) moderiert (so auch Stanley et al. 2007)

- ⌘ Die Verbindung von AC und NC (.75 zu .61) ist in beiden Ländern hoch
- ➡ In Deutschland und in China hängen Wunsch und Verpflichtung eng zusammen („verinnerlichtes Pflichtbewusstsein“?)

Commitment-Profile (= individual level)



Studie von Felde, Yan, Six 2006

Commitment-Profile (= individual level)



- ⌘ Bei chinesischen und deutschen Mitarbeitern ist das Commitment gegenüber der Organisation stärker als das gegenüber der Führungskraft, was für China nicht erwartet wurde
- ⌘ Bei chinesischen Mitarbeitern ist das normative Commitment gegenüber der Organisation (OCN) höher
- ⌘ Bei deutschen Mitarbeitern ist das affektive Commitment bei allen Foci höher (OCA, SCA u. TCA)
- ⌘ Das kalkulatorische Commitment unterscheidet sich kaum

Ergebnisse



1. Ergebnisse bezügl. der Betrachtungsebenen:

- ❖ Kollektivismus als individuelle Wertorientierung beeinflusst das Commitment des Individuums
- ➡ Deutschl.: kollektivist. Orientierung u. OCA: $r = .17$
- ❖ Der Einfluss ist stärker in kollektivistischen Ländern
- ➡ China: kollektivistische Orientierung u. OCA: $r = .34$
- ❖ gilt analog auch für OCN
- ➡ Kollektivismus moderiert nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der Länderebene

Ergebnisse



2. Ergebnisse bezüglich der Antezedenzen:

- ❖ In Deutschland ist Arbeitsinhalt bedeutsamer

Deutschl.: Arbeitsinhalt u. OCA: $r = .46$

China: Arbeitsinhalt u. OCA: $r = .27$

- ❖ In China ist Führungsperson bedeutsamer

Deutschl.: Führung u. OCA: $r = .37$

China: Führung u. OCA: $r = .68$

- ❖ gilt analog auch für OCN

- ➡ Kollektivismus entscheidet darüber, welche Antezedenz bedeutsamer ist

Ergebnisse

3. Ergebnisse bezüglich der Konsequenzen:

a) OCB, Kündigungsabsicht und Stresserleben:

	OCA	
	Deutschland	China
OCB	.23	.33
Kündigungsabsicht	-.48	-.65
Stresserleben	-.18	-.22

❖ gilt analog auch für normatives Commitment

Ergebnisse

b) Kündigungsabsicht:

	Deutschland	China
	Felfe et al. (2006)	
	Korrelation (r)	
AC-TOI	-.48	-.65
CC-TOI	-.11	-.44
NC-TOI	-.24	-.54

AC: Affektives Commitment
CC: Kalkulator. Commitment
NC: Normatives Commitment

TOI: Turnover Intention
(Kündigungsabsicht)

Stichproben: Deutschland:
N = 330; China: N = 762

Zusammenfassung



- ⌘ Bei kollektivistisch eingestellten Mitarbeitern (individual level) sind das Commitment und seine Konsequenzen hoch (in beiden Ländern)
 - ❖ In Deutschland ist der Arbeitsinhalt wichtiger, in China die Führungspersönlichkeit
 - ⌘ In China ist der Zusammenhang von Commitment und Konsequenzen (OCB, Fluktuation und Stresserleben) stärker
1. Kultureller Kollektivismus (country level) moderiert (verstärkt) das Commitment und seine Konsequenzen

Zusammenfassung



- ⌘ Bei kollektivistisch eingestellten Mitarbeitern (individual level) ist das affektive Commitment besonders hoch
 - + das affektive Commitment hat Einfluss auf die Kündigungsabsicht (in beiden Ländern)
 - ⌘ In China hängt die Kündigungsabsicht zusätzlich vom normativen Commitment ab
2. Kultureller Kollektivismus (country level) moderiert (verstärkt) das normative Commitment

Fazit



- ⌘ In kollektivistischen Ländern (China) ist das normative Commitment höher und das Commitment insgesamt noch bedeutender als in individualistischen (westlichen) Ländern (Deutschland).

Mitarbeiterbindung auf Chinesisch



Wie lässt sich die Bindung chinesischer Mitarbeiter ans Unternehmen erhöhen?

Greifen hier Maßnahmen der „transformationalen Führung“?

- ❖ Führungsstil, der Einfluss nimmt auf die Werte und Motive der Mitarbeiter („transformiert“)
- ❖ Vier „I“:
 - ◆ Idealized Influence (fachliches und moralisches Vorbild sein, Vertrauen und Respekt einflößen)
 - ◆ Inspirational Motivation (überzeugen können, mitreißen können, Visionen vermitteln)
 - ◆ Intellectual Stimulation (zu innovativem und kritischem Denken anregen)
 - ◆ Individualized Consideration (systematisches Coaching, Bedürfnisse erkennen und fördern)

Mitarbeiterbindung auf Chinesisch

Wie mit Kollektivismus und großer Machtdistanz im Unternehmen umgehen?

- ➔ Mitarbeiter erwarten paternalistische Führung und zwischenmenschliche Beziehung:

„Um Vertrauen und Loyalität der lokalen Mitarbeitenden zu gewinnen, muss ein Manager sein Unternehmen, beziehungsweise sein Team, wie ein Vater führen. [...] Insbesondere muss eine geäußerte Kritik immer so vermittelt werden, dass sie als sachlich und aufbauend empfunden wird und nicht als persönliche Kritik gewertet werden kann. Denn dadurch könnte der Mitarbeitende sein Gesicht verlieren.“

(Quelle: Schweizer Human Resource-Portal, www.pspindex.ch)

Mitarbeiterbindung auf Chinesisch



➡ Angepasste transformationale Führung ist möglich. Voraussetzungen:

- ❖ Vorgesetzte müssen ihre Autorität wahren
 - ✗ Macht- und Statusbewusstsein positiv bewertet
 - ✗ Loyalität zum Vorgesetzten ⇒ Loyalität zur Firma
- ❖ Gruppenharmonie darf nicht gestört werden
 - ✗ Individuelle Boni nur versteckt auszahlen
 - ✗ Fördermaßnahmen als betriebsnotwendig ausgeben
- ❖ Unternehmen engagiert sich für das Gemeinwohl
 - ✗ Beispiel VW: Patenschaft für Panda-Bär
 - ✗ im Gegenzug: Abkommen über Umweltschutz

(nach Gruchmann 2008)

Mitarbeiterbindung auf Chinesisch



©manager-magazin.de (16.07.2008)

Verwendete Literatur



Felfe, Jörg (2008): *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe (= Wirtschaftspsychologie 28), 198-218.

Felfe, Jörg, Schmook, Renate, Six, Bernd (2006): Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 94-107.

Felfe, Jörg, Yan, Wenhua, Six, Bernd (2008): The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8, 211-237.

Gruchmann, Alexander (2008): *Führung im interkulturellen Kontext*. Hamburg: Diplomica.

Hofstede, Geert (1997): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Beck.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., Jackson, T. A., Maltin, E. R., McInnis, K. J., Kumsar, Y., Sheppard, L. (2007): *Cross-cultural Generalizability of the Three-Component Model of Commitment*. New York, NY: SIOP.

謝謝

Danke!