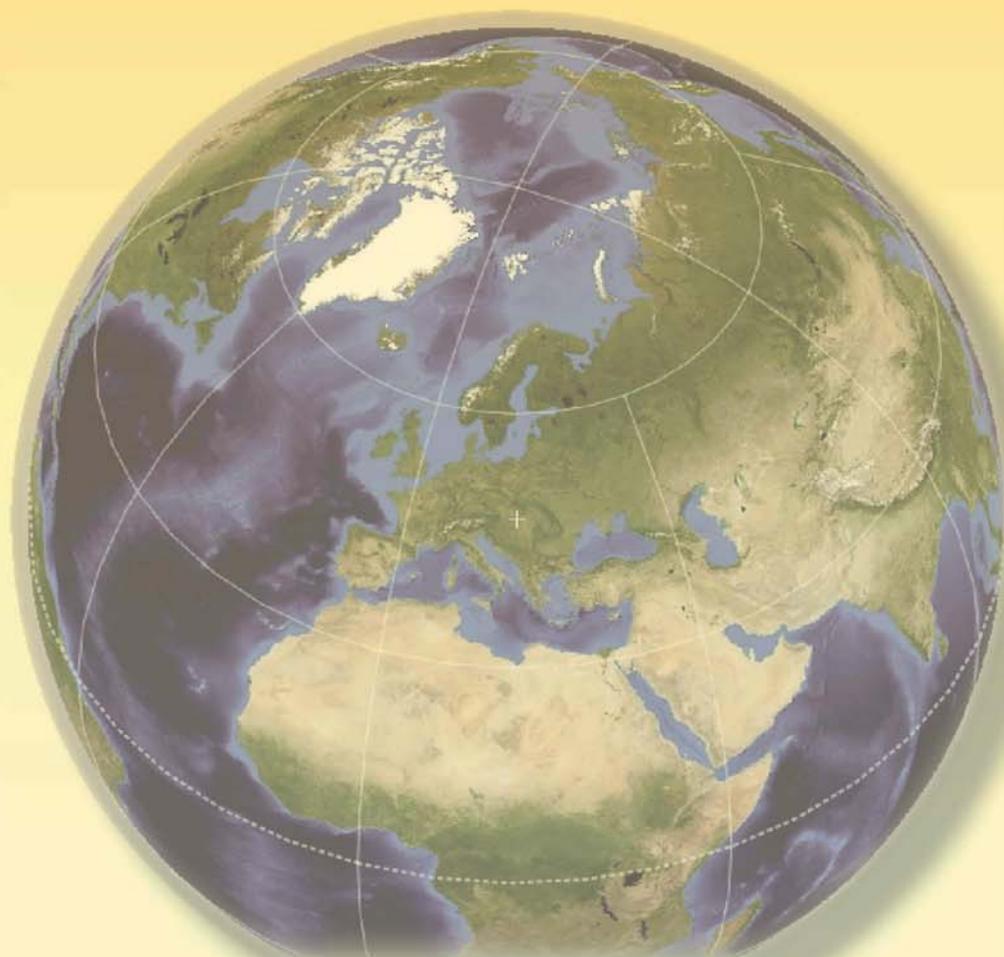


Hong Liu-Kiel

Mitarbeitermotivation in China und Deutschland

Ein interkultureller Vergleich
auf der Basis von Laborexperimenten

中德员工激励
- 跨文化的实验经济学比较 -



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag







Hong Liu-Kiel

Mitarbeitermotivation in China und Deutschland

**- Ein interkultureller Vergleich
auf der Basis von Laborexperimenten -**



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2011

Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2011

978-3-86955-968-1

D-104

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2011

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2011

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-968-1



Vorwort

Die Idee der vorliegenden Arbeit entstand am Anfang meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie am Institut für Wirtschaftswissenschaft der Technischen Universität Clausthal. Damals lernte ich die Methodik der experimentellen Wirtschaftsforschung im EXECUTE-Labor des Instituts kennen und überlegte, ob die kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland, die ich während meines langjährigen Aufenthalts in beiden Ländern beobachtet hatte, mit dieser Methode überprüft bzw. nachgewiesen werden können. Die meisten Studien über kulturelle Unterschiede werden mittels Befragungen durchgeführt. Aus dieser Tatsache lässt sich die interessante Fragestellung ableiten, ob auch ein Laborexperiment eine geeignete Methode zur Überprüfung kultureller Unterschiede ist.

Das Forschungsvorhaben wurde vom Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD) aus dem Programm „Projektbezogener Personenaustausch“ finanziell unterstützt. So konnte ich die Experimente auch in China persönlich durchführen. An dieser Stelle möchte ich mich bei der chinesischen Forschergruppe der Zhejiang Universität in Hangzhou bedanken, insbesondere bei Herrn Prof. Xuejun Jin und Frau Prof. Dr. Xiaolan Yang, die mich mit vielen Anregungen und der Organisation der Experimente in China unterstützt haben.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes, die mich während meiner gesamten Arbeit stets begleitet und durch zahlreiche Ideen und Anregungen gefördert hat. Herr Prof. Dr. Mathias Erlei hat mir als Zweitgutachter wertvolles Feedback zur Auswertung der Experimentsdaten gegeben.

Herzlich danken möchte ich meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Sie standen mir immer mit fachlichen Diskussionen zur Seite. Namentlich möchte ich Dr. Eva Ponick, Dipl.-Kffr. Magdalena Pogoda-Urbanski, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christian Köster, Dipl.-Vw. Christian Reinhold, und Dipl.-Wirtschaftsing. Daniel Pithan nennen.



Außerdem gilt mein Dank den studentischen Hilfskräften, die an der Vorbereitung und Durchführung der Experimente mitgewirkt haben.

Insbesondere möchte ich mich bei meinem Mann Hans-Ulrich Kiel bedanken, der mich über alle Höhen und Tiefen meiner Promotionszeit begleitet und somit entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Außerdem war er eine wichtige Hilfe bei der Wahl deutscher Formulierung. Ein großer Dank gilt auch meinen Eltern, die mich auf meinem Werdegang unterstützt und mir das Studium in China und Deutschland ermöglicht haben.

Clausthal-Zellerfeld, im Dezember 2011

Hong Liu-Kiel



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	ix
Abbildungsverzeichnis	xi
Tabellenverzeichnis	xiv
Anhangsverzeichnis.....	xvi
1. Einleitung	1
1.1 Die Bedeutung der chinesischen und deutschen Wirtschaftsbeziehungen.....	2
1.2 Die Problemstellung	4
1.3 Die Struktur der Arbeit.....	8
2. Kulturunterschiede zwischen China und Deutschland.....	9
2.1 Kultur.....	9
2.1.1 Definitionen der Kultur	9
2.1.2 Konzepte der Kulturforschung	11
2.1.3 Ansätze der Kulturforschung im Managementbereich.....	13
2.1.3.1 Entwicklung der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre	13
2.1.3.2 Vorgehensweise der Kulturforschung	16
2.1.3.3 Arten der Kulturforschungsstudien	17
2.1.3.4 Schwierigkeiten der Kulturforschung.....	18
2.2 Empirische Studien über Managementkulturforschung	20
2.2.1 IBM-Studien und Kulturdimensionen von Hofstede.....	23
2.2.1.1 Kulturdefinition nach Hofstede	24
2.2.1.2. Entstehung der Kulturdimensionen	26
2.2.1.3 Beschreibung der Kulturdimensionen	27
2.2.1.3.1 Machtdistanz.....	28



2.2.1.3.2 Kollektivismus und Individualismus	33
2.2.1.3.3 Maskulinität und Femininität	37
2.2.1.3.4 Unsicherheitsvermeidung.....	38
2.2.1.3.5 Langzeit- und Kurzzeitorientierung	41
2.2.1.4 Bewertung des 5-D Modells von Hofstede	42
2.2.2 Die GLOBE-Studien	46
2.2.3 Kulturstandard von Thomas	56
2.2.3.1 Definition des Kulturstandards von Thomas.....	56
2.2.3.2 Ermittlung der Kulturstandards.....	57
2.2.3.3 Chinesische Kulturstandards.....	60
2.2.3.3.1 Soziale Harmonie „Gleichheit in Ungleichheit“	60
2.2.3.3.2 Hierarchie.....	61
2.2.3.3.3. Guanxi und Renqing	62
2.2.3.3.4 Gruppenorientierung: Das „Danwei“-System.....	63
2.2.3.3.5 Gesicht geben und Gesicht nehmen	64
2.2.3.3.6 Etikette, Bescheidenheit und Höflichkeit.....	65
2.2.3.3.7 Regelrelativismus.....	66
2.2.3.4 Deutsche Kulturstandards	67
2.2.3.4.1 Sachorientierung	67
2.2.3.4.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln	68
2.2.3.4.3 Zeitplanung	68
2.2.3.4.4 Regelorientierung und Internalisierte Kontrolle	69
2.2.3.4.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	70
2.2.3.4.6 Schwacher Kontext als Kommunikationsstil	70



2.2.3.4.7 Individualismus	70
2.2.3.5 Beurteilung der Kulturstandards nach Thomas	71
2.2.4 Chinesische und deutsche Verhaltensmuster.....	72
2.3. Kultur in der experimentellen Wirtschaftsforschung	74
3. Leistungsorientierte Anreizsysteme	83
3.1 Leistungsanreize	83
3.1.1 Intrinsische und extrinsische Anreize.....	84
3.1.2 Materielle und immaterielle Anreize.....	87
3.2 Anreizsysteme	88
3.2.1 Agency-Theorie.....	89
3.2.2 Soziale Präferenzen im Agency-Modell.....	93
3.2.2.1 Soziale Präferenzen im Überblick.....	93
3.2.2.2 Ungleichheitsaversion	95
3.3 Empirische Untersuchungen zum Anreizsystem.....	100
3.3.1 Fairness und Ungleichheitsaversion in Diktator- und Ultimatumspielen.....	100
3.3.2 Sozialpräferenzen im Agency-Modell.....	104
4. Experimentdesign	110
4.1 Allgemeine Beschreibung	110
4.2 Anreizserie.....	112
4.3 Entlohnungsstrukturserie.....	118
5. Hypothesen	121
5.1 Hypothese für Anreizserien.....	121
5.2 Hypothesen für Entlohnungsstrukturserie	124
6. Ablauf des Experiments	131



6.1 Umfang des Experiments	131
6.2 Vergleichbarkeit des Experiments	132
7. Experimentelle Ergebnisse.....	134
7.1 Allgemeine Auswertungen.....	134
7.2 Wirkung des zusätzlichen immateriellen Anreizes.....	140
7.2.1 Kurzfristige immaterielle Anreizwirkung.....	140
7.2.2 Wirkung der immateriellen Anreize nach Leistungsgruppen	143
7.3 Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes	151
7.3.1 Allgemeine Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes.....	151
7.3.2 Wirkung auf unterschiedliche Leistungsgruppen.....	157
7.4 Materielle vs. Immaterielle Anreize.....	165
7.5 Reaktionen auf Entlohnungsungleichheit	167
7.5.1 Treatment mit 5 Entlohnungssätzen.....	168
7.5.1.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze..	169
7.5.1.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze .	180
7.5.2 Treatment mit 2 Entlohnungssätzen.....	182
7.5.2.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze..	184
7.5.2.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze .	186
7.5.3 Vergleich der Entlohnungsgruppen 6 in den Treatments 5-ES und 2-ES	189
8. Zusammenfassung und Ausblick	194
Literaturverzeichnis.....	199



Abkürzungsverzeichnis

- 5-ES Treatment mit 5 Entlohnungssätze
- 2-ES Treatment mit 2 Entlohnungssätze
- A* (Arbeits-)Einsatz
- B* Entlohnung (Belohnung) des Entscheidungsträgers
- BT-10 Basistreatment mit einer Auszahlung von 10 GE
- BT- 6 Basistreatment mit einer Auszahlung von 6 GE
- C* Korrektheit in %
- DA durchschnittlich bearbeitete Aufgaben
- DC durchschnittliche Korrektheit
- DE Deutschland
- DP durchschnittlicher Erfolg
- f* Prämiensatz
- F* Fixum
- G* Erfolg
- i* Proband
- I* Arbeitseinsatz des Entscheidungsträgers
- L(I) Funktion des Arbeitsleids des Entscheidungsträgers
- m* Treatment
- N* Anzahl der Probanden
- NG Nettoerfolg der Instanz (Erfolg abzüglich Entlohnung)
- P* (Arbeits-)Erfolg
- PI* normierte Leistungsänderung



x

t Periode

U Nutzenfunktion

$V(B,I)$ Nutzenfunktion des Entscheidungsträgers

x Einkommen

ZI Treatment mit zusätzlicher Information

ZM Treatment mit zusätzlichem materiellem Anreiz

φ Entlohnungsfunktion



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aspekte der Kultur	12
Abbildung 2: Vergleich der wirtschaftlichen Forschungsmethoden	23
Abbildung 3: Drei Ebenen der Einzigartigkeit eines Menschen	25
Abbildung 4: Interkultureller Vergleich zwischen China und Deutschland nach Hofstede's 5D-Modell	28
Abbildung 5: Machtdistanz gegenüber Individualismus	36
Abbildung 6: „As is“-Rank für China und Deutschland nach GLOBE	55
Abbildung 7: „Should be“-Rank für China und Deutschland nach GLOBE	55
Abbildung 8: Karte der im Henrich et al. Projekt untersuchten Gesellschaften	78
Abbildung 9: Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation	85
Abbildung 10: Präferenz bei Ungleichheitsaversion	97
Abbildung 11: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Basistreatments	114
Abbildung 12: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlicher Information	116
Abbildung 13: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlichem materiellem Anreiz	117
Abbildung 14: Vereinfachtes Ablaufdiagramm der Entlohnungsstrukturserie	120
Abbildung 15: Löhne der Mitarbeiter der Telekom Nanning 2002	127
Abbildung 16: Löhne der Mitarbeiter beim Webportal Sohu (1997), Auszug	128
Abbildung 17: DP_t des BT-10 in Abhängigkeit von der Periode	137
Abbildung 18: DP_t des BT-6 in Abhängigkeit von der Periode	138
Abbildung 19: DP_t des ZI in Abhängigkeit von der Periode	140
Abbildung 20: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZI in China	145



Abbildung 21: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZI in China	147
Abbildung 22: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZI in China	147
Abbildung 23: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZI in Deutschland.....	148
Abbildung 24: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZI in Deutschland.....	149
Abbildung 25: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZI in Deutschland	150
Abbildung 26: DP_t des ZM in Abhängigkeit von der Periode	152
Abbildung 27: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in China	153
Abbildung 28: $DC_{1,5}$ und $DC_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in China	154
Abbildung 29: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland.....	156
Abbildung 30: $DC_{1,5}$ und $DC_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland	157
Abbildung 31: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZM in China	159
Abbildung 32: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZM in China	160
Abbildung 33: $DA_{1,5}$ und $DA_{6,10}$ der UZM in China.....	160
Abbildung 34: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZM in China	161
Abbildung 35: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZM in Deutschland	163
Abbildung 36: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZM in Deutschland	164
Abbildung 37: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZM in Deutschland.....	164
Abbildung 38: Vergleich der Treatments ZI und ZM in China	165
Abbildung 39: Vergleich der Treatments ZI und ZM in Deutschland.....	166
Abbildung 40: DP_t der EG 12 und EG BT-10 in China.....	169
Abbildung 41: DP_t der EG 10 und EG BT-10 in China.....	170
Abbildung 42: DP_t der EG 8, EG BT-6 und EG BT-10 in China.....	171
Abbildung 43: DP_t der EG 7 und EG BT-6 in China.....	172
Abbildung 44: DP_t der EG 6 und EG BT-6 in China.....	172



Abbildung 45: DP_i der EG 12 und EG BT-10 in Deutschland.....	174
Abbildung 46: DP_i der EG 10 und EG BT-10 in Deutschland.....	175
Abbildung 47: DP_i der EG 8, EG BT-10 und EG BT-6 in Deutschland.....	175
Abbildung 48: DP_i der EG 7 und EG BT-6 in Deutschland.....	176
Abbildung 49: DP_i der EG 6 und EG BT-6 in Deutschland.....	177
Abbildung 50: DP_i der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in China.....	184
Abbildung 51: DP_i der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in Deutschland	185
Abbildung 52: DP_i der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in China.....	190
Abbildung 53: DP_i der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in Deutschland	192



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bilateraler Handel zwischen China und Deutschland.....	3
Tabelle 2: Deutsche Direktinvestitionen in China	4
Tabelle 3: Vergleich der Vorgehensweisen der Kulturforschung.....	17
Tabelle 4: Die Datenbasis der deutschen GLOBE-Studien	50
Tabelle 5: Die Datenstruktur des Projekts von Thomas.....	58
Tabelle 6: Motivationsstruktur der Anreizserien	118
Tabelle 7: Treatments in Entlohnungsstrukturserien	119
Tabelle 8: Kulturelle Unterschiede zwischen China und Deutschland.....	122
Tabelle 9: Teilnehmerzahlen der Treatments.....	131
Tabelle 10: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-10.....	136
Tabelle 11: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-6.....	139
Tabelle 12: Panelregression - kurzfristiger Effekt des Feedbacks in den Treatments ZI	142
Tabelle 13: Wirkung des kurzfristigen Feedbacks in China und Deutschland	143
Tabelle 14: Zuordnung zu Leistungsgruppen in den Treatments ZI und BT.....	144
Tabelle 15: Vergleich Gruppe ÜZI zwischen BT und ZI in China.....	146
Tabelle 16: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China.....	148
Tabelle 17: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland	150
Tabelle 18: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China und Deutschland.....	155
Tabelle 19: Zuordnung zu Leistungsgruppen (ZM).....	158
Tabelle 20: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China ($DP_{i,t}$)	158
Tabelle 21: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China ($DC_{i,t}$)	161



Tabelle 22: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DP_{i,t}$)	162
Tabelle 23: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DC_{i,t}$)	162
Tabelle 24: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in China ($P_{i,t}$)	167
Tabelle 25: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in Deutschland ($P_{i,t}$).....	167
Tabelle 26: DP_5 und DP_6 der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in China	173
Tabelle 27: DP_5 und DP_6 der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in Deutschland....	177
Tabelle 28: Kurzfristige Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 5 ES.....	178
Tabelle 29: Vergleich der Treatments BT-6, BT-10 und 5-ES in China.....	181
Tabelle 30: Vergleich BT-6, BT-10 und 5ES in Deutschland.....	182
Tabelle 31: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für China	186
Tabelle 32: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für Deutschland.....	188
Tabelle 33: Die Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 2-ES.....	189
Tabelle 34: Vergleich der EG 6 in Treatments 5-ES und 2-ES in China	191
Tabelle 35: Vergleich der EG 6 im 5- und 2-ES Treatment in Deutschland.....	193
Tabelle 36: wichtige Ergebnisse der Experimentserien	194



Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Machtdistanzindexwerte von Hofstede	210
Anhang 2: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz	211
Anhang 3: Individualismusindexwerte von Hofstede	212
Anhang 4: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringem und großem Individualismusindex	213
Anhang 5: Maskulinitätsindexswerte von Hofstede	214
Anhang 6: Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften	215
Anhang 7: Indexwerte der Unsicherheitsvermeidung von Hofstede	216
Anhang 8: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwachem und starkem Unsicherheitsvermeidungsindex	217
Anhang 9: Langzeitorientierungsindex von Hofstede	218
Anhang 10: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung	219
Anhang 11: Zusammenfassung der Frequenzen der Proposer-Angebote im Ultimatumspiel	220
Anhang 12: Angebote für den Gegenspieler im Diktatorspiel	222
Anhang 13: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe I	224
Anhang 14: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe II	225
Anhang 15: Bildschirm für Treatment ZI	226
Anhang 16: Instruktionsschirm für das Treatment 5-ES	227
Anhang 17: Änderungsbildschirm für das Treatment 5-ES	228
Anhang 18: Vergleich der Bildschirme für das Treatment 5-ES	229



1. Einleitung

Kulturbedingte Unterschiede in der Mitarbeiterführung erfahren durch die Globalisierung eine zunehmende Bedeutung. Menschen unterschiedlicher Nationalitäten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen treffen in Unternehmen zusammen, arbeiten gemeinsam in einem Team oder befinden sich in einer vertikalen hierarchischen Beziehung. Dies erklärt, warum die interkulturelle Forschung in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Interkulturelle Probleme werden nach unterschiedlichen Aspekten analysiert und aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet. Die meisten Publikationen beschäftigen sich mit der Frage, worin interkulturelle Unterschiede bestehen und wie das Verhalten von Menschen dadurch beeinflusst wird. Des Weiteren gibt es zahlreiche Bücher über das Thema „interkulturelles Training“ mit vielen Ratschlägen, wie Geschäftsleute in der jeweiligen Kultur besser zurechtkommen sollten.

Während die Daten kulturvergleichender Studien normalerweise durch Befragungen und Interviews gesammelt werden, werden in einigen Arbeiten zur Überprüfung der Erkenntnisse auch quantitative Forschungsmethoden der „experimentellen Wirtschaftsforschung“ angewendet. Die Vorteile dieser Methode liegen darin, dass die Rahmenbedingungen eines Experiments kontrollierbar sind und damit ein bestimmter Faktor zielgerichtet untersucht werden kann. Außerdem kann unter denselben Laborbedingungen ein Experiment in unterschiedlichen Kulturkreisen wiederholt werden. Nichtsdestotrotz gibt es bis jetzt kaum Experimente, die kulturelle Unterschiede systematisch untersuchen.¹

¹ Vgl. Geng (2010), S. 2.



Deutschland, Vertreter einer westlichen Kultur, und China, die älteste Kultur Asiens, weisen sicherlich deutliche Kulturunterschiede auf. Da die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen immer mehr an Bedeutung gewinnen, besteht großes Interesse an der systematischen Untersuchung der kulturellen Unterschiede.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf China (ohne Hongkong und Taiwan).

1.1 Die Bedeutung der chinesischen und deutschen Wirtschaftsbeziehungen

China ist als Zielland für Direktinvestitionen attraktiv. So hat China die Finanzkrise 2008/2009 verglichen mit der Weltwirtschaft recht gut überstanden. Beispielsweise hat China mit über sieben Prozent Wachstum des Bruttoinlandsprodukts im ersten Halbjahr 2009² seine Position in der Weltwirtschaft deutlich gestärkt. Der Handel zwischen China und Deutschland ist immer intensiver geworden. Deutschland ist der wichtigste Handelspartner Chinas in Europa und umgekehrt.³ Die Entwicklung des bilateralen Handels in den letzten Jahren ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

Trotz der Wirtschaftskrise sind die Einfuhren aus China im Jahr 2009 mit 8,8% nur moderat zurückgegangen. Insgesamt hat Deutschland im Jahr 2009 gegenüber dem Jahr 2008 17,5% weniger Waren aus dem Ausland eingeführt.⁴

² Quelle: National Bureau of Statistics of China.

³ Quelle: Bundesregierung online.

⁴ Quelle: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/Tabellen/Content100/GesamtentwicklungAussenhandel.property=file.pdf>, abgerufen am 10.02.2011.

	Handels- volumen	Wachstum geg. Vorjahr	deutsche Exporte nach China	Wachstum geg. Vorjahr	deutsche Importe aus China	Wachstum geg. Vorjahr	Chinesischer Handels- überschuss
Jahr	[Mrd. EUR]		[Mrd. EUR]		[Mrd. EUR]		[Exp-Imp]
2001	32,0	15,1 %	12,2	30,0%	19,8	7,5%	7,5
2002	35,9	12,2%	14,6	19,5%	21,3	7,8%	6,7
2003	43,8	22,0%	18,2	24,7%	25,6	20,2%	7,4
2004	53,6	22,4%	20,9	14,8%	32,7	27,7%	11,8
2005	60,9	13,6%	21,2	1,4%	39,7	21,4%	18,5
2006	77,4	27,2%	27,5	29,6%	50,0	22,8%	22,5
2007	86,3	11,4%	29,9	8,9%	56,4	12,9%	26,5
2008	94,9	9,9%	34,1	14,0%	60,8	7,8%	26,7
2009	91,9	-3,1%	36,5	7%	55,4	-8,8%	18,9
2010 1.Hj.	59,8	3,9%	25,2	55,8%	34,6	35,1%	9,4

Tabelle 1: Bilateral Handel zwischen China und Deutschland⁵

Starkes Wirtschaftswachstum, ein großer Binnenmarkt und günstige Arbeitskräfte führen zu immer mehr ausländischen Investitionen in China. Neben den USA ist China jetzt schon das attraktivste Zielland für Direktinvestitionen.⁶ Tabelle 2 zeigt die Entwicklung der deutschen Investitionen in China. Nach einem stetigen Anstieg in den Jahren 2003 bis 2006 ist im Jahr 2007 ein deutlicher Rückgang erkennbar, der vermutlich auf politische Ursachen zurückgeführt werden kann. Im Jahr 2008 sind trotz der Wirtschaftskrise die realisierten Investitionen im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht gestiegen (siehe Tabelle 2). Im Jahr 2009 wurde Deutschland zum ersten Mal in die TOP10-Liste der Länder aufgenommen, die am meisten in China investieren.⁷

⁵ Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking und Statistisches Bundesamt.

⁶ Quelle: National Bureau of Statistics of China.

⁷ Vgl. Auswärtiges Amt: Länderbericht China und National Bureau of Statistics of China.

Jahr(e)	Anzahl der genehmigten Projekte	vereinbarte Investitionen [Mio. USD]	realisierte Investitionen [Mio. USD]	kumulierter Bestand [Mio. USD]
1978-2000	k.A.	k.A.	6.437	6,407
2001	275	1.171	1.214	7.621
2002	272	915	928	8.549
2003	451	1.390	886	9.435
2004	608	2.280	1.058	10.493
2005	650	3.425	1.537	12.030
2006	k.A.	k.A.	1.979	14.009
2007	k.A.	k.A.	752	14.761
2008	390	k.A.	900	15.661
2009	k.A.	k.A.	1.227	16.888

Tabelle 2: Deutsche Direktinvestitionen in China⁸

1.2 Die Problemstellung

Die meisten ausländischen Investitionen werden in Form einer Kooperation mit chinesischen Unternehmen durchgeführt.⁹ Diese Kooperationsform wird einerseits in den gesetzlichen Rahmenbedingungen Chinas favorisiert und erleichtert andererseits den Markteintritt der ausländischen Firmen. Die Kooperationen führen dazu, dass immer mehr direkte Kontakte zwischen Chinesen und Deutschen stattfinden. Da die beiden Länder nicht nur weit voneinander entfernt sind, sondern auch einen unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Hintergrund haben, ist die Gefahr eines Misserfolgs für eine deutsche Direktinvestition in China sehr groß. Deutsche Manager müssen häufig feststellen, dass Abläufe und Methoden in China nicht so funktionieren wie in Deutschland. Die interkulturellen Unterschiede treten

⁸ Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking. Reinvestierte Gewinne sind in der Tabelle unberücksichtigt.

⁹ Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Contractual Joint Venture sind häufig angewendete Unternehmensformen.

beispielsweise schon bei der ersten Begegnung der chinesischen und deutschen Partner auf. Wem soll der deutsche Geschäftsführer zuerst die Hand schütteln? Gilt „Ladies first“ auch für die Frau aus der chinesischen Delegation? Ein Deutscher würde wahrscheinlich zuerst der Frau die Hand geben, aber in China lautet die Regel: Wer auf der höchsten Hierarchieebene ist, wird zuerst begrüßt. Es kommt natürlich auch darauf an, wie wichtig die Einhaltung der landestypischen Regeln für gute Geschäftsbeziehungen ist. Diese nicht formalisierten Regeln besitzen normalerweise für Chinesen eine hohe Bedeutung.

Wenn kulturelle Unterschiede in einem multinationalen Unternehmen bei der Unternehmensführung nicht ausreichend berücksichtigt werden, können sie zu einem Misserfolg führen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das französische Automobilunternehmen Peugeot. Peugeot hat im Jahr 1985 mit dem chinesischen Partner Guangzhou Automobil und drei weiteren Unternehmen aus dem Finanzsektor ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem Investitionsvolumen in Höhe von 850 Millionen französischen Francs und über 2000 Mitarbeitern in Guangzhou gegründet. Die Organisationsstruktur des Gemeinschaftsunternehmens wurde direkt von dem französischen Mutterkonzern übernommen. Die mittlere und obere Geschäftsführung wurde von Frankreich nach China entsandt. Diese Führungskräfte führten das Unternehmen so wie in Frankreich. Die Unternehmensführung setzte internationale, in 20 Ländern (China ausgeschlossen) erprobte Führungsmethoden und Organisationsstrukturen ein, die auch im Mutterkonzern angewendet wurden. Da die kulturellen Probleme damals noch nicht so stark im allgemeinen Bewusstsein angekommen waren, ging die Unternehmensführung davon aus, dass diese Prinzipien auch für das Gemeinschaftsunternehmen in China von Vorteil seien. Das Ergebnis war erschreckend. Die chinesischen Mitarbeiter kamen mit den Führungsmethoden und -stilen der französischen Unternehmensleitung nicht zurecht. Neben sprachlichen Problemen fühlten sich die chinesischen Mitarbeiter überfordert und waren es zudem nicht gewohnt, vorgegebene Regeln exakt einzuhalten. Sie fühlten sich von ihren ausländischen Vorgesetzten ausgenutzt und nicht korrekt behandelt. Dies ging so weit, dass die chinesischen Mitarbeiter sogar Protesthandlungen durchführten und die Arbeit bestreikten. Mit Hilfe der chinesischen Regierung und der französischen Botschaft konnten die chinesischen



Mitarbeiter beruhigt werden. Aber dem Gemeinschaftsunternehmen ging es kontinuierlich schlechter und im Jahr 1997 kehrte Peugeot nach Frankreich zurück und beendete die Zusammenarbeit. Das Beispiel zeigt, dass die Führungsmethoden und Anreizsysteme, die im eigenen Land erfolgreich sind, nicht unbedingt auch im Ausland Erfolg haben.¹⁰

Bis 2009 haben sich rund 5000 deutsche Unternehmen in China etabliert.¹¹ In der Regel entsenden deutsche Unternehmen einige Fachkräfte und die Geschäftsführung nach China, die anderen Mitarbeiter werden direkt vor Ort gesucht. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist ohnehin schon eine ständige Herausforderung in der Unternehmensführung. Vor dem interkulturellen Hintergrund wird dies noch schwieriger. Daher ist die Unternehmensführung gefordert, gerade auch die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter aus fremden Ländern zu erkunden, da die länderspezifischen Kulturen das Verhalten und die Wahrnehmung der Mitarbeiter und deren Motivation sowie die Entscheidungsfindungsprozesse beeinflussen.

Im „Handbuch China“ von Zinzius findet sich dazu ein passendes Beispiel:

„Die Geschäftsführerin eines namhaften deutschen Modehauses besuchte eine Niederlassung des Hauses in Shanghai. Mit Entsetzen stellte sie bei ihrer Ankunft fest, dass die ausgestellten Kleidungsstücke in den Schaufenstern der Filiale ungebügelt waren. Entsetzt und erbost über die Nachlässigkeit der chinesischen Mitarbeiter, zitierte die deutsche Managerin die gesamte Belegschaft einschließlich der Filialleiterin vor die Auslagen. Dort hielt sie den Mitarbeitern eine Strafpredigt, mit scharfen Worten kritisierte sie die Nachlässigkeit der chinesischen Mitarbeiter. Scheinbar unbeeindruckt ließen die Mitarbeiter die Strafpredigt über sich ergehen. Schweigend gingen sie wieder an ihre Arbeit. Am nächsten Tag jedoch war ein Großteil der Belegschaft unpünktlich. Einige erschienen mit fünf Minuten Verspätung, andere mit zehn, andere erschienen überhaupt nicht. In Rage ließ sich die Geschäftsführerin zu der Bemerkung hinreißen, die Chinesen seien sowieso alle unpünktlich. Erneut kritisierte

¹⁰ Vgl. Li, H. L. (2003), Li, L. & Huang, J. (2000) und (2004) sowie Li et al. (1998).

¹¹ Quelle: Kamp (2009), S. 1.



sie mit heftigen Worten die Arbeitsmoral der Belegschaft. Von nun an verschlechterte sich das Arbeitsklima zusehends. Die Arbeiter verspäteten sich, überzogen ihre Mittagspause, vernachlässigten ihre Arbeit, räumten nicht mehr auf etc. Ein geregeltes Arbeiten war nicht mehr möglich. Die Kommunikation zwischen deutscher Geschäftsführung und chinesischer Belegschaft war grundlegend gestört.“¹²

Das Beispiel veranschaulicht, wie schwierig eine gelungene Mitarbeiterführung bzw. -motivation in einem chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen ist. Die deutsche Managerin hat zweimal denselben Fehler begangen: Sie hat die chinesische Wahrnehmung vom „Gesicht“ nicht berücksichtigt und in der Öffentlichkeit chinesische Mitarbeiter kritisiert.¹³ Das „Gesicht“ wird in China als persönliches Ansehen in der Gesellschaft definiert. Durch die offene Kritik fühlen sich die chinesischen Mitarbeiter persönlich angegriffen und verlieren daher ihr Gesicht in der Gesellschaft. Es kommt in diesem Fall zu einem passiven Widerstand der Chinesen.

Das Beispiel zeigt weiterhin, dass die chinesischen Mitarbeiter den Führungsstil und die Art direkter Formulierungen der deutschen Chefin nicht gewohnt waren. Chinesen, insbesondere der unteren Bildungsschichten, haben kaum Gelegenheit, ausländische Kulturen kennenzulernen, um Verständnis für das Verhalten ihrer Chefin aufzubringen. Derjenige, der in China langfristig Erfolg haben möchte, muss das Land gut verstehen. Nur die Ausländer, die die chinesische Kultur richtig kennen, können die alltäglichen Konfliktsituationen in China bewältigen.

Die vorliegende Arbeit versucht Erkenntnisse über die kulturellen Einflüsse auf die Mitarbeitermotivation zu gewinnen, die für die Gestaltung eines Anreizsystems in chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen hilfreich sein können. Hierbei werden vorrangig die Faktoren, die stark von Kultur beeinflusst werden, wie Kommunikationsarten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten untersucht und Überlegungen zur Fairness angestellt.

¹² Zinzius (2007), S. 47.

¹³ Vgl. Zinzius (2007), S. 47.



1.3 Die Struktur der Arbeit

In Kapitel 2 werden zunächst die chinesische und die deutsche Kultur gegenüber gestellt und dabei die typischen Verhaltensmuster in beiden Ländern herausgearbeitet. Der Vergleich soll aufzeigen, wo interkulturelle Konflikte theoretisch vorhanden sind und welche möglichen Konsequenzen sich daraus ergeben. Die Grundlagen dafür bilden die Erkenntnisse aus der Betrachtung ausgewählter Ansätze der Kulturforschung bzw. kulturvergleichender Studien. Anschließend wird ein kurzer Überblick über Kulturaspekte in der experimentellen Forschung gegeben. Dies soll einen Eindruck über den bisherigen Stand der Forschung vermitteln. Das Kapitel 3 liefert weitere theoretische Grundlagen: Es beschäftigt sich zuerst mit unterschiedlichen Anreizen für Mitarbeitermotivation und deren Wirkungen. Danach werden Anreizsysteme mit theoretischen Modellen beschrieben und ausgewählte Experimente zu Anreizen und Anreizsystemen vorgestellt.

Mit experimentellen Methoden wird in der vorliegenden Arbeit überprüft, ob die Mitarbeitermotivation wirklich von kulturellen Faktoren beeinflusst wird und ob ein Anreizsystem in zwei Kulturen eine unterschiedliche Wirkung zeigt. Im Kapitel 4 wird das Experimentdesign detailliert diskutiert. Dabei werden zwei Experimentserien betrachtet, die jeweils ein Basisexperiment und zwei Variationen beinhalten, sodass die Wirkungen der Änderungen analysiert werden können. Im Kapitel 5 werden basierend auf den Erkenntnissen aus den theoretischen und empirischen Studien, die in Kapitel 2 und 3 vorgestellt wurden, sechs Hypothesen hergeleitet. Kapitel 6 beschreibt den Ablauf der Experimente. Dabei wird auch die Vergleichbarkeit der Experimente in China und in Deutschland diskutiert. Im folgenden Kapitel werden die experimentellen Daten detailliert ausgewertet und in Bezug auf die Praxissituationen interpretiert. Das letzte Kapitel liefert eine Zusammenfassung und einen Ausblick auf weitere Experimentideen und Forschungsansätze.

2. Kulturunterschiede zwischen China und Deutschland

In diesem Kapitel werden kulturelle Unterschiede im Managementbereich durch die Betrachtung empirischer Studien dargestellt und dabei ein Fokus auf die chinesischen und deutschen Verhaltensmuster gelegt. Im Abschnitt 2.1 wird ein Einstieg in die Kulturtheorie mit ihren Definitionen, Konzepten und Ansätzen im Managementbereich geliefert. In den folgenden Abschnitten werden drei bedeutende Studien ausführlich vorgestellt, um daraus die kulturellen Unterschiede zwischen Chinesen und Deutschen herauszuarbeiten. Es handelt sich hierbei um die IBM-Studien von Hofstede, die „GLOBE-Studien“ und die „Kulturstandards“ von Thomas. In einem weiteren Abschnitt wird ein Überblick über Ergebnisse der experimentellen Wirtschaftsforschung in diesem Bereich gegeben.

2.1 Kultur

2.1.1 Definitionen der Kultur

*„Kultur für Menschen ist wie das Wasser für die Fische: Das Wasser bleibt unbemerkt, solange der Fisch darin bleibt. Befindet er sich außerhalb seiner gewohnten Lebenswelt, spürt er auf schmerzliche Weise die Folgen dieser Bewegung.“*¹⁴ Dieser Satz von Blom und Meier beschreibt die Beziehung zwischen Menschen und Kultur am besten. Menschen, die in einer Kultur leben, halten Dinge für selbstverständlich, die Menschen aus anderen Kulturkreisen nicht unbedingt verstehen. Nur wenn zwei oder mehrere Kulturen zusammentreffen, wird erkennbar, wie stark die Kulturen sich voneinander unterscheiden.

Trotz unzähliger Arbeiten über Kulturforschung gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff „Kultur“.¹⁵ Bereits im Jahr 1952 haben Kroeber und Kluckhohn über 164 Kulturdefinitionen nach sieben Kategorien unterteilt und miteinander vergli-

¹⁴ Blom & Meier (2004), S. 35.

¹⁵ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 20.

chen.¹⁶ Hier werden nur ein paar Beispiele aufgelistet, um einen Einblick in die Vielfältigkeit der Kulturdefinition zu geben:

“Culture, or civilization, . . . is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.” (Tylor, 1871)

„The culture of a group is the sum total and organization of the social heritages which have acquired a social meaning because of racial temperament and of the historical life of the group.“ (Park und Burgess, 1921)

“Culture consists of all results (products) of human learned effort at adjustment.” (Blumenthal, 1941)

“A culture is a system of interrelated and interdependent habit patterns of response.” (Willey, 1927)

“Die Kultur besteht ihrem tiefsten Wesen nach in der inneren Formung des menschlichen Geistes; in der äußeren Formung des Körpers and der Natur insofern, als diese durch den Geist gelenkt ist. Somit ist Kultur, wie alles Geistige, etwas Immanentes, etwas durchaus Innerliches und als solches der äußeren Beobachtung direkt nicht zugänglich.” (Schmidt, 1937)

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“ (Kutschker & Schmid, 2002)

Zusammenfassend gilt für die theoretischen Betrachtungen, dass der Begriff „Kultur“ einen sehr weiten Bereich umfasst, der von Gegenständen und Werkzeugen, über Werte und Ideen bis hin zur Art und Weise des Umgangs mit Dingen und Subjekten

¹⁶ Siehe Kroeber & Kluckhohn (1952), Part II.



reicht.¹⁷ Die Eigenschaften der Kultur werden häufig durch folgende Merkmale definiert:¹⁸

- Kultur ist nicht genetisch vererbt, sondern nach der Geburt erlernt.¹⁹
- Kultur ist ein System von kollektiven Verhaltensnormen, -mustern und -werten, das gemeinsam benutzt wird.²⁰
- Kultur wird von Generation zu Generation weitergegeben. Der Kern der Kultur ist im Laufe der Zeit relativ stabil.²¹ Aber die Außenschicht der Kultur – wie Bekleidung und Sprachen – ändert sich von Zeit zu Zeit.

Diese Annahmen werden auch in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

2.1.2 Konzepte der Kulturforschung

Die Aspekte der Kultur können nach der Zugänglichkeit in zwei Bereiche unterteilt werden: **Deskriptive Aspekte** der Kultur (Perceptas) sind leicht zugänglich und beobachtbar. Dazu gehören sowohl die materiellen als auch die immateriellen Artefakte. Das Verhalten wie Sprache und Sitten sowie die Verhaltensergebnisse wie Kleidung und Kunstgegenstände werden in den deskriptiven Aspekten zusammengefasst. Die Aspekte, die nicht leicht zugänglich und nicht direkt beobachtbar sind, werden dagegen als **explikative Aspekte** der Kultur (Conceptas) bezeichnet. Hierzu zählen die Verhaltensursachen wie Werte, Normen und Einstellungen. Solche Aspekte sind für Angehörige einer bestimmten Kultur selbstverständlich und für kulturelle Fremde eher schwierig nachzuvollziehen. Um eine Kultur und deren komplexe Struktur richtig zu verstehen, müssen in der Kulturforschung beide Aspekte betrachtet werden.²² In An-

¹⁷ Vgl. Thomas et al. (2005), S. 21.

¹⁸ Vgl. Xu (2007), S. 7. und Keller (1982), S. 113ff.

¹⁹ Siehe auch Hofstede (2005).

²⁰ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 20, siehe auch Keller (1982), S. 120ff.

²¹ Siehe Keller (1982), S. 113ff und Scherm & Süß (2001), S. 20.

²² Vgl. Scherm & Süß, (2001), S. 21.



lehnung an Keller haben Scherm und Süß die Aspekte der Kultur, wie in Abbildung 1 dargestellt, kategorisiert.²³

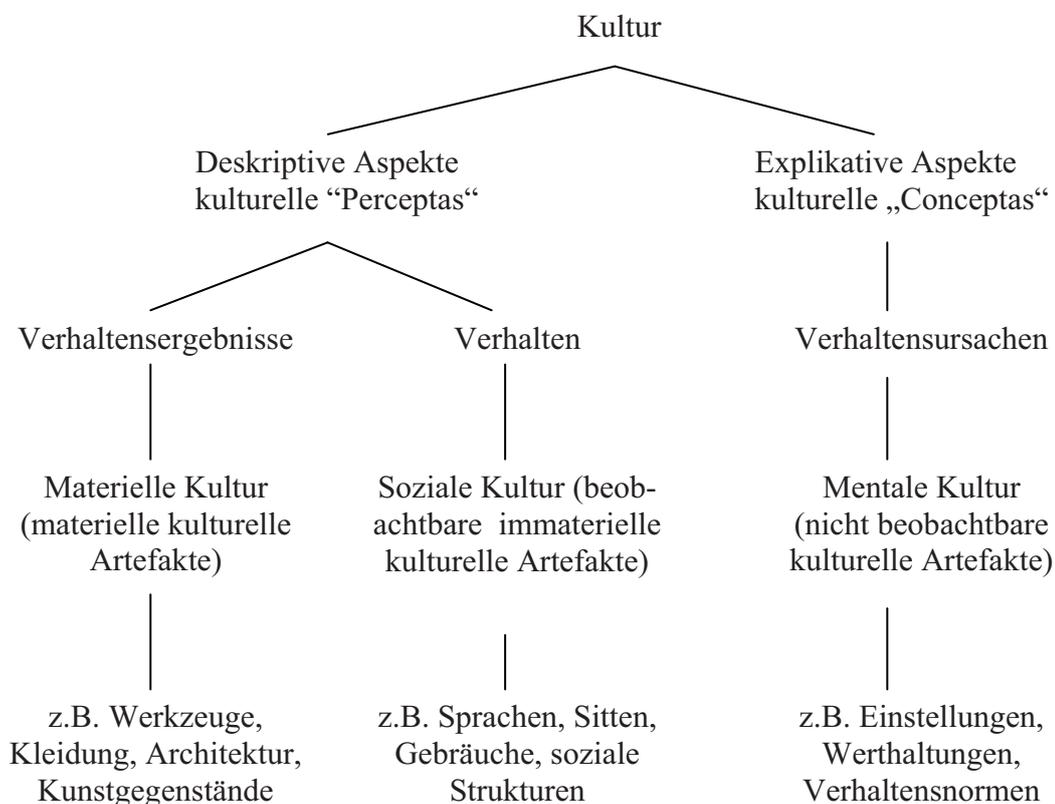


Abbildung 1: Aspekte der Kultur²⁴

Ein Vergleich der drei Spalten in Abbildung 1 zeigt, dass nur die materiellen kulturellen Artefakte unmittelbar zugänglich sind. Sie sind jedoch nicht ohne Weiteres interpretierbar. Die Aspekte sozialer Kultur sind zwar auch zu beobachten, aber ohne notwendige Kenntnisse schon deutlich schwerer herauszufinden. Die Aspekte mentaler Kultur sind kaum zugänglich und eine direkte Beobachtung ist nicht möglich.²⁵ Die dazu gehörenden Verhaltensursachen erzeugen das Orientierungssystem einer Kultur.

²³ Vgl. Keller (1982).

²⁴ Scherm & Süß, (2001), S. 21.

²⁵ Vgl. Ebenda.



Die deskriptiven Aspekte bilden für die Kulturforschung eine Außenhülle, die explikativen Aspekte den Kern einer Kultur. Da die Betrachtung der Außenhülle verhältnismäßig leicht ist und der Kern schwer zu erfassen ist, werden in den meisten Publikationen über interkulturelle Forschungen nur die kulturellen Unterschiede beschrieben und Empfehlungen gegeben, wie ein Fremder sich in einer anderen Kultur verhalten sollte. Es fehlen jedoch häufig Erklärungen zu den Verhaltensursachen.²⁶

Die vorliegende Arbeit versucht die explikative Ebene der Kultur einzubeziehen und die unterschiedlichen Einstellungen zu Anreizsystemen für Mitarbeitermotivation zwischen Chinesen und Deutschen durch experimentelle Methoden nachzuweisen.

2.1.3 Ansätze der Kulturforschung im Managementbereich

2.1.3.1 Entwicklung der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre

Es gibt seit dem 18. Jahrhundert Kulturforschung in unterschiedlichen Bereichen und zahlreiche Definitionen für Kultur. So wurde Anfang des 19. Jahrhunderts die Theorie der „Nationalen Kultur“ im Bereich der Sozialanthropologie entwickelt. Die These dieser Theorie lautet: Alle Gesellschaften sind mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert, nur die Lösungen sind unterschiedlich.²⁷ Im Jahr 1954 haben Inkeles und Levinson nach intensiven Untersuchungen zum Thema „Nationale Kultur“ in ihrer Veröffentlichung folgende weltweit möglichen Grundprobleme benannt:

- „*Verhältnis zur Autorität*“
- „*Selbstverständnis, insbesondere*
 - *die Beziehungen zwischen Individuum und Gesellschaft, und*
 - *die Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Femininität*“

²⁶ Vgl. Keller (1982) und Blom & Meier (2004).

²⁷ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 28.



- *„Die Art und Weise, mit Konflikten umzugehen, einschließlich der Kontrolle von Aggression und des Ausdrückens von Gefühlen.“²⁸*

Erst ab 1960 hat die Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre an Bedeutung gewonnen.²⁹ Während der Entwicklung der kulturvergleichenden Managementforschung sind je nach Fragestellungen und Annahmen verschiedene Ansätze entstanden. Grundsätzlich unterscheiden sich die bisherigen Forschungen durch zwei gegensätzliche Standpunkte:³⁰

- **Universalisten** (culture-free-These)
- **Kulturisten** (culture-bound-These)

Die Universalisten vertreten die Meinung, dass die Managementprinzipien und -techniken unabhängig von den kulturellen Bedingungen und überall in gleicher Weise einsetzbar seien.³¹ Die Wirkungsunterschiede der Managementprinzipien beruhen ihrer Meinung nach nicht auf kulturell bedingten Situationsfaktoren. Diese These eignet sich für die Managementtechniken, denen beispielsweise allgemein akzeptierte Rechenverfahren zugrunde liegen, deren Wahl kaum von kulturellen Faktoren abhängig ist. Beispiele sind Probleme der Produktionssteuerung, die kombinatorische Optimierungsprobleme darstellen, oder die Wahl einer Präferenzfunktion für Investitionsentscheidungen. Selbstverständlich kann es auch hier zu Akzeptanz- und Transferproblemen kommen.³²

Die Kulturisten gehen dagegen davon aus, dass die Landeskultur eine wichtige Rolle im Managementbereich spiele. Sie betrachten das Management als Funktion der kulturellen Bedingungen und vertreten die Meinung, dass zwischen den verschiedenen Landeskulturen die Managementprinzipien und -techniken nicht ohne Weiteres über-

²⁸ Hofstede & Hofstede (2006), S. 28. Hier wurde die Beschreibung direkt von Hofstede & Hofstede übernommen, damit in dem Abschnitt 2.2.1.2. ein direkter Vergleich zur Entstehung der Kulturdimensionen von Hofstede ermöglicht.

²⁹ Vgl. Scholz (2000), S. 779.

³⁰ Siehe Keller (1982) und (1989). Die beiden Standpunkte existieren schon seit den 1960er Jahren.

³¹ Scherm & Süß (2001), S. 27.

³² Vgl. Keller (1982), S. 543.



tragbar seien.³³ Diese These eignet sich für die mensch- und verhaltensbezogenen Managementprinzipien, die stark vom kulturellen Einfluss betroffen sind, wie Mitarbeiterführung und Anreizsysteme.³⁴ Kumar hat in seiner Veröffentlichung die Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen durch Untersuchungen von deutschen Niederlassungen in Japan eindeutig bestätigt.³⁵ Die deutschen Manager hatten hier versucht, in Deutschland bewährte Managementmethoden in den japanischen Niederlassungen umzusetzen. Sie übertrugen den einzelnen Mitarbeitern abgegrenzte Aufgaben und machten sie direkt dafür verantwortlich, um die individuelle Leistung der Mitarbeiter zu fördern. Dieses Anreizsystem erbrachte jedoch nicht den erwünschten Erfolg, sondern demotivierte die japanischen Mitarbeiter, da für sie der Gemeinschaftsgeist besonders wichtig ist. Anreizsysteme beziehen sich in der Regel nicht auf die Leistung des Einzelnen, sondern auf die gesamte Gruppe.³⁶ Als Vertreter der Kulturisten vertritt Kumar die Meinung, dass die Wirkungen der Managementtechnik in den einzelnen Gesellschaften unterschiedlich ausfielen und von den Ausprägungen der Kultur abhängig seien.³⁷

In den 1970er Jahren weitete sich die Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre aus und es entstand der Ansatz vom „Comparative Management“. Im „Comparative Management“ bilden die Wechselbeziehungen zwischen Landeskultur und Managementverhalten einen Forschungsschwerpunkt. Ab den 1980er Jahren wurde in der betriebswirtschaftlichen Forschung zunehmend auch die Unternehmenskultur betrachtet. Zunächst wurde die Unternehmenskultur ohne oder nur mit geringer Berücksichtigung der Landeskultur untersucht. Aktuell stellen die Wechselbeziehungen zwischen Unternehmens- und Landeskultur einen Schwerpunkt der Forschung dar.³⁸

³³ Scherm & Süß (2001), S. 27.

³⁴ Siehe auch Kumar (1991), S.130, Hofstede (2005) sowie Keller (1982) usw.

³⁵ Vgl. Kumar (1991), S. 129.

³⁶ Vgl. Kumar & Steinmann (1986), S. 1182.

³⁷ Vgl. Kumar (1991), S. 132f.

³⁸ Vgl. Scholz (2000), S. 780.



2.1.3.2 Vorgehensweise der Kulturforschung

Um einen systematischen Vergleich zwischen mehreren Kulturen durchführen zu können, müssen zuerst universale Kulturdimensionen aufgestellt werden, anhand derer die Beurteilung erfolgt. Eine Voraussetzung dafür ist, dass der Forscher gute Kenntnisse der Kulturen besitzt. Ferner muss vor Untersuchungsbeginn das Vorgehen der Forschung festgelegt werden. Wenn die universalen Kulturdimensionen die Vergleichsbasis bilden sollen, sollte der Forscher einen Standpunkt außerhalb des Systems einnehmen. Dies wird in der Literatur als **etisches** Vorgehen bezeichnet.³⁹

Im Gegensatz dazu wählt der Forscher beim **emischen** Vorgehen einen Standpunkt innerhalb des zu untersuchenden Systems. Es kann jedoch nur eine Kultur betrachtet werden. Dabei kann der Forscher eine bereits bestehende Struktur aufdecken und umfassendere und tiefere Einblicke über die jeweilige Kultur bekommen.⁴⁰

Das *etische* Vorgehen betrachtet mehrere Kulturen und daher handelt es sich eher um sog. „cross“-Untersuchungen. Diese Vorgehensweise versucht, bei dem Kulturvergleich allgemein gültige Vergleichsmaßstäbe anzusetzen. Dagegen konzentriert sich das *emische* Vorgehen auf eine einzige Kultur, sog. „culture“-Untersuchungen. Diese Vorgehensweise bemüht sich, relevante Merkmale innerhalb einer bestimmten Kultur zu entdecken.⁴¹ Die Unterschiede zwischen emischem und etischem Vorgehen werden in Tabelle 3 zusammengefasst. Für die Kulturforschung ist es notwendig, beide Vorgehensweisen zu berücksichtigen, da ohne Kenntnisse über die einzelne Kultur kein Kulturvergleich zwischen mehreren Kulturen durchgeführt werden kann.⁴²

³⁹ Diese beiden Vorgehensweisen stammen aus der interkulturellen Psychologie und sind auch in anderen Fachdisziplinen weiter verbreitet. Für die ausführliche Beschreibung siehe auch Keller (1982), (1989); Scherm & Süß (2001); Holzmüller (1995) und Helfrich (1993).

⁴⁰ Ebenda.

⁴¹ Vgl. Helfrich (1993), S. 85.

⁴² Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 26.



Kriterium	emisches Vorgehen	etisches Vorgehen
Standpunkt	der Forscher nimmt einen Standpunkt innerhalb des Systems ein	der Forscher nimmt einen Standpunkt außerhalb des Systems ein
Umfang der Untersuchung	die Untersuchung beschränkt sich auf eine Kultur	es wird eine vergleichende Untersuchung mehrerer Kulturen vorgenommen
Struktur	der Forscher deckt eine bereits bestehende Struktur auf	der Forscher schafft selbst die Struktur
Merkmale	das Vorgehen orientiert sich an systemimmanenten Merkmalen	das Vorgehen ist absolut und universell

Tabelle 3: Vergleich der Vorgehensweisen der Kulturforschung⁴³

2.1.3.3 Arten der Kulturforschungsstudien

Bei der Betrachtung verschiedener Kulturstudien können abhängig vom Zweck der Forschung zwei Arten unterschieden werden:⁴⁴

- Ein deskriptiv-vergleichsorientiertes Modell
- Ein technologisch-anwendungsorientiertes Modell

Ein deskriptiv-vergleichsorientiertes Modell liefert für die Kulturforschung eine konzeptionelle Struktur. In diesem Modell werden die Kultur als unabhängige Variable und die Managementprinzipien als abhängige Variable betrachtet. Dabei wird versucht, die Gemeinsamkeiten der Kultur und die Besonderheiten im Managementprozess zu finden und so Kulturkreise bzw. Kulturgruppen zu bilden. Die zentrale Forschungsfrage lautet: „*Wie verhalten sich Einheimische und warum verhalten sie sich so?*“ Dabei versuchen Studien mit deskriptiv-vergleichsorientiertem Ansatz die Einstellungen und die Verhaltensursachen zu analysieren.⁴⁵ Die meisten kulturvergleichenden Studien gehören zu diesem Ansatz. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind die IBM-Studien von Hofstede.

⁴³ Vgl. Helfrich (1993), S. 85.

⁴⁴ Vgl. Keller (1982), S. 126ff.

⁴⁵ Vgl. Keller (1982), S. 126.



Im Gegensatz dazu untersuchen die technologisch-anwendungsorientierten Studien die Effizienz bei der Anwendung einer Managementtechnik unter einer bestimmten kulturellen Bedingung. Die Forschungsfrage lautet typischerweise: „*Wie verhalten sich Personen einer bestimmten Kultur bei dem Einsatz einer bestimmten Managementtechnik?*“ bzw. „*Welche Managementtechnik ist unter bestimmten Kulturbedingungen am effizientesten?*“⁴⁶ Es geht darum, den Wirkungsgrad einer bestimmten Managementtechnik unter unterschiedlichen kulturellen Bedingungen zu testen, um eine praxisbezogene „Wenn-Dann“ bzw. Zweck-Mittel-Aussage zu bekommen.⁴⁷

Keller hat in seiner Dissertation schon 1982 festgestellt, dass kulturvergleichende Studien nur sehr selten eine technologisch-anwendungsorientierte Ausrichtung wählen und damit häufig eine praktische Verwertbarkeit fehlt.⁴⁸ Diese Situation hat sich bis heute kaum geändert.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Wirkung der ausgewählten Anreizsysteme unter unterschiedlichen kulturellen Bedingungen zu testen und damit kulturbedingte Unterschiede zwischen China und Deutschland zu belegen. Sie kann daher einen Beitrag zur Gruppe der technologisch-anwendungsorientierten kulturvergleichenden Studien leisten.

2.1.3.4 Schwierigkeiten der Kulturforschung

Vor dem Hintergrund der Multikulturalität ist die Forschung im Managementbereich deutlich komplizierter und problematischer als die Forschung auf nationaler Ebene. Für besonders wichtig halten Kutschker und Schmid in diesem Bereich „das Problem der Äquivalenz“. Dabei geht es darum, ob eine Vergleichbarkeit über Länder oder Kulturen hinweg besteht.

⁴⁶ Vgl. Scherm & Süß (2001).

⁴⁷ Vgl. Keller (1982), S. 127.

⁴⁸ Vgl. Keller (1982), S. 137.



Diese Vergleichbarkeit sollte möglichst bei Untersuchungssituationen, Untersuchungsmethoden, Untersuchungseinheiten, Untersuchungssachverhalten sowie bei der Untersuchungsaufbereitung gegeben sein.⁴⁹ Nur wenn diese Vergleichbarkeit bzw. Äquivalenz berücksichtigt wird, können die Untersuchungsergebnisse auf kulturell bedingte Unterschiede zurückgeführt werden. Bei der Umsetzung dieser Anforderung muss jedoch oft, wegen zeitlicher, finanzieller oder weiterer Restriktionen, zwischen dem was gewünscht und dem was machbar ist, abgewogen werden.⁵⁰

In der Kulturforschung stellen Sprachprobleme bzw. Übersetzungsprobleme unumstritten eine große Herausforderung dar, da die Bedeutungsäquivalenz der Fragen in allen betrachteten Ländern eine entscheidende Voraussetzung eines Kulturvergleichs ist. Beispielsweise muss der Fragebogen bei einer kulturvergleichenden Befragung in verschiedene Sprachen übersetzt werden und der Inhalt des Fragebogens muss immer dieselbe Bedeutung haben. Wegen des unterschiedlichen Aufbaus der Sprachen und Wechselwirkungen zwischen Kultur und Sprache ist es schwierig, diese Bedeutungsäquivalenz zu erreichen. So gibt es z. B. für manche Begriffe, die ein Originalfragebogen enthält, keinen Ausdruck in der Zielsprache.⁵¹

Bei der Interpretation von Ergebnissen der Kulturforschung wird oft kritisiert, dass diese zu pauschal ist. Einerseits sind bei der Kulturforschung Pauschalurteile unvermeidbar bzw. unverzichtbar: Kultur ist ein kollektives Phänomen und „*Menschliche Kollektive können einzig und allein mit Hilfe von Pauschalurteilen begrifflich gefasst werden*“.⁵² Beispielsweise kommen Kulturwissenschaftler zu dem Ergebnis, dass Deutsche individualistischer als Chinesen sind.⁵³ Andererseits muss jedoch hinterfragt werden, welche kollektive Eigenschaft die gesellschaftliche Gemeinsamkeit wirklich beschreibt. Jedes Individuum hat mehrere Eigenschaften, die den kollektiven Eigenschaften der Gesellschaft entsprechen. Zum Beispiel ist eine kollektive Eigenschaft der

⁴⁹ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 809.

⁵⁰ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 809.

⁵¹ Vgl. Haas (2009), S. 63.

⁵² Hansen (2009), S. 6.

⁵³ Siehe auch Hofstede (2001), (2005) und Chhokar, Brodbeck und House (2007).



Mitglieder eines Golfclubs das Interesse am Golfspiel. Das Interesse kann jedoch unterschiedlich begründet werden, zum Beispiel mit sportlicher Aktivität oder um Kontakte aufzubauen. Dies hängt von der Individualität der Mitglieder ab. In diesem Punkt schreibt der Kulturforscher Hansen „..., dass sich Verallgemeinerungen über ein Kollektiv nur auf die partiellen Gemeinsamkeiten dieser Gruppe, nicht aber auf Individuen beziehen dürfen.“⁵⁴

Bei der Kulturforschung wird häufig eine räumliche Klassifikation eingesetzt – meistens mit Erfolg. Aber es darf nicht übersehen werden, dass diese Trennung je nach historischen und politischen Gegebenheiten nicht unproblematisch ist, z. B. in Deutschland durch die ehemalige Teilung in DDR und BRD.⁵⁵ Im Abschnitt 2 wird diese Problematik beim Ergebnisvergleich zwischen den IBM-Studien und den GLOBE-Studien deutlich. Außerdem soll bei der Wahl der Untersuchungspersonen auch beachtet werden, dass diese über die Länder und Kulturen hinweg vergleichbar sind, da die Zielgruppen in allen Ländern sich in ihren Eigenschaften unterscheiden können.

2.2 Empirische Studien über Managementkulturforschung

Mit zunehmendem Interesse von Wissenschaftlern an der Kulturforschung werden immer mehr empirische Kulturstudien veröffentlicht. Sie kommen aus verschiedenen Fachdisziplinen wie Psychologie, Soziologie, Sprachwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft.⁵⁶

Als empirische Forschungsmethoden werden häufig Befragungen, Feldstudien aber auch Laborexperimente angewendet.⁵⁷ Die am häufigsten angewendete Forschungsmethode ist die Befragung (einschließlich Interview). Die Forschungsfragen werden in den Fragebögen zusammengestellt und die Befragung je nach Zielgruppe und Untersuchungsziel, entweder als persönliches Interview oder schriftliche Befragung,

⁵⁴ Vgl. Hansen (2009), S. 5ff.

⁵⁵ Vgl. Scheffer, (2009), S. 20.

⁵⁶ Vgl. Haas, (2009), S. 1.

⁵⁷ Siehe Baumgarth et al. (2009).



durchgeführt. Somit kann der Forscher auf seine Fragen direkte zielgerichtete „Antworten“ bekommen. Ein Problem bei schriftlichen Befragungen liegt insbesondere darin, dass das durch die Antworten vorgegebene Verhalten nicht mit dem tatsächlichen Verhalten übereinstimmt. Die Probanden neigen dazu, sich bei der Befragung positiv darzustellen und statt der Ist-Situation einen Soll-Zustand anzugeben. Das führt in einem gewissen Maße zu „Verfälschungen“ des Ergebnisses, wenn keine Gegenmaßnahmen zum Einsatz kommen.⁵⁸

Felduntersuchungen werden in der Kulturforschung auch häufig durchgeführt. Die Daten für Felduntersuchungen stammen aus der realen Welt und beruhen auf tatsächlichen Ereignissen. Hier bestehen keine Differenzen zwischen „Soll-“ und „Ist-Zustand“. Gegenüber den anderen beiden Methoden sind die Datenmengen von Felduntersuchungen i. d. R. deutlich größer.⁵⁹ Jedoch liegen nicht für alle Fragestellungen geeignete reale Daten vor. Findet man relevante Daten für eine Forschungsfrage und führt eine Feldstudie durch, dann handelt es sich zwar um „reale Daten“ aus der Praxis, aber wichtige Parameter der betrachteten Entscheidungssituation sind oft nicht direkt zu beobachten.⁶⁰ Diese Daten können von vielen Effekten beeinflusst sein, die man nicht kontrollieren kann.⁶¹

Das Laborexperiment galt gegenüber der Befragung und der Feldstudie als eine vergleichsweise junge Methode, gewann jedoch in der letzten Zeit in der Kulturforschung immer mehr an Bedeutung.⁶² Die experimentelle Forschung bringt reale Versuchspersonen in eine bestimmte, künstliche Laborwelt. Durch die Analyse des Verhaltens in dieser reduzierten Umgebung wird versucht, Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten der Menschen in realen Situationen zu ziehen.⁶³ Daher bietet diese Forschungsmethode die Möglichkeit, das Entscheidungsverhalten der Individuen besser

⁵⁸ Vgl. Scholl, A. (2009), S. 211.

⁵⁹ Falk et al. (2009), S. 2.

⁶⁰ Vgl. Irlenbusch & Sliwka (2003), S. 73.

⁶¹ Vgl. Falk, A. et al. (2009) und Sliwka (2003), S. 294.

⁶² Vgl. Falk, A. et al. (2009).

⁶³ Vgl. Baumgarth, C. et al., (2009) und Falk, A. et al., (2009).



zu verstehen. Eine Schwierigkeit besteht jedoch darin, ein Experiment so zu konzipieren, dass gezielt eine Entscheidungssituation nachgebildet werden kann, die von keinem anderen Effekt beeinflusst wird. Die experimentelle Forschung ist daher für die Überprüfung eines komplexen theoretischen Modells weniger geeignet.

Da die Bedingungen und die Umgebung bei einem Laborexperiment kontrollierbar⁶⁴ sind, kann das gleiche Laborexperiment in unterschiedlichen Ländern durchgeführt werden. Somit ist ein direkter Kulturvergleich möglich. Außerdem wird durch die Änderung eines bestimmten Parameters umgehend dessen Wirkung ersichtlich. Daher bietet sich das Laborexperiment als ein zusätzliches Instrument zur Überprüfung von Kulturunterschieden an.⁶⁵ Computerunterstützte Laborexperimente vereinfachen die Datenerhebung deutlich und ermöglichen eine Wiederholung des Experiments unter gleichen Bedingungen. Sie erfordern jedoch einerseits eine technische Infrastruktur und andererseits selbst bei den Probanden Computerbasiskenntnisse. Dadurch entstehen größere Orts- und Kapazitätsbeschränkungen als bei anderen Untersuchungsmethoden. Der Datenumfang ist bei Laborexperimenten daher in der Regel geringer als bei Befragungen oder Felduntersuchungen.⁶⁶

In Abbildung 2 werden die Vor- und Nachteile der Forschungsmethoden zusammengefasst.

⁶⁴ Vgl. Falk, A. et al. (2009).

⁶⁵ Siehe z. B. Camerer (2003).

⁶⁶ Vgl. Falk, A. et al. (2009).

Methodik	Datenquelle	Vorteile	Beschränkungen
Feldunter-suchung	Reale Wirtschafts-situation	“echte Daten”, großer Daten-umfang	nicht kontrollierbar; nicht wiederholbar
Befragung	Fragebögen	zielgerichtet auf die Forschungs-fragen; wiederholbar	tatsächliche Ge-danken der Proban-den schwierig nachvollziehbar; beschränkter Da-tenumfang
Experiment	Experimentallabor	zielgerichtet auf die Forschungs-fragen, wiederholbar, kontrollierbar	hoher Aufwand; Nicht für komplexe Fragestellungen geeignet; geringer Datenum-fang

Abbildung 2: Vergleich der wirtschaftlichen Forschungsmethoden⁶⁷

Im Folgenden werden drei ausgewählte Kulturstudien vorgestellt, aus denen die wesentlichen Elemente der chinesischen und der deutschen Kultur hergeleitet werden können.

2.2.1 IBM-Studien und Kulturdimensionen von Hofstede

Die IBM-Studien von Hofstede sind unbestritten die bedeutsamsten und am weitesten verbreiteten kulturvergleichenden Studien. Diese Studien gingen aus einem Forschungsprojekt hervor, das Hofstede im Auftrag von IBM durchgeführt hat.⁶⁸ Dazu wurden zwischen 1967 und 1973 ca. 88.000 IBM-Mitarbeiter in 72 Ländern befragt und mehr als 116.000 Fragebögen in 20 Sprachen verteilt.⁶⁹ Für die Entwicklung der Kulturdimensionen wurden nur die Länder berücksichtigt, bei denen mehr als 50 Fragebögen ausgewertet werden konnten.⁷⁰ Daher beinhaltete die IBM-Datenbank

⁶⁷ Vgl. Jin & Yang (2009), S. 45.

⁶⁸ Vgl. Hofstede (2001), S. 43.

⁶⁹ Vgl. Hofstede (2001), S. 41.

⁷⁰ Hofstede hielt diese Datenmenge als repräsentativ.



zunächst nur 40 Länder und nach einer zweiten Befragungsrunde 50 Länder und drei Länderregionen. Danach übernahm Hofstede auch Daten aus Wiederholungsstudien von anderen Wissenschaftlern und kam in späteren Veröffentlichungen auf insgesamt 74 Länder. Basierend auf der ersten Datenbank hat Hofstede vier Kulturdimensionen entwickelt - sie werden im Folgenden genauer betrachtet. Da die Fragebögen nur aus Sicht westlicher Forscher entwickelt wurden,⁷¹ hat Hofstede im Jahr 1985 zusammen mit Bond eine neue Befragung (Chinese Value Survey)⁷² in 23 Ländern durchgeführt. Diese Fragebögen wurden ursprünglich auf Chinesisch und Englisch erstellt und später in acht weitere Sprachen übersetzt. Dabei wurden anstelle von IBM-Managern in jedem Land 50 Studenten und 50 Studentinnen befragt.⁷³

2.2.1.1 Kulturdefinition nach Hofstede

Hofstede verwendet in seinen Werken den Begriff „mentale Software“.⁷⁴ Damit beschreibt er das Muster des Denkens, Fühlens und potenziellen Handelns der Menschen, durch das zum Teil das Verhalten eines Menschen vorbestimmt wird.⁷⁵ Hofstede betont: *“Die mentale Software gibt lediglich an, welche Reaktionen angesichts der persönlichen Vergangenheit wahrscheinlich und verständlich sind.”*⁷⁶ Eine Abweichung von dem Verhaltensmuster und/oder eine neue Reaktion sind grundsätzlich möglich. Mentale Programme stammen vom sozialen Umfeld, in dem Menschen leben und Erfahrungen sammeln. Daher unterscheiden sich solche Programme je nach dem sozialen Umfeld stark voneinander.⁷⁷

⁷¹ Es wurde kritisiert, dass die Fragen in den Fragebögen nur aus westlicher Sicht gestellt und in anderen Kulturen nicht unbedingt von Interesse waren, d. h., die Fragebögen von Hofstede waren nicht kulturinvariant.

⁷² Diese Fragebögen beinhalten Machtdistanz, Individualismus gegenüber Kollektivismus und Maskulinität gegenüber Femininität sowie eine neue Dimension langfristige gegenüber kurzfristige Orientierung.

⁷³ Vgl. Hofstede (2001), S. 352.

⁷⁴ Er wird synonym verwendet zu “mentalen Programmen”.

⁷⁵ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 2.

⁷⁶ Hofstede & Hofstede (2006), S. 3.

⁷⁷ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 3.



Der Begriff Kultur wird von Hofstede als „*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others*“ definiert.⁷⁸ Hofstede grenzt die Kultur von der menschlichen Natur und Persönlichkeit eines Individuums ab, wobei die Grenzen der Bereiche nicht immer eindeutig zu ziehen sind. Wie in Abbildung 3 dargestellt, ist die menschliche Natur eine universale Ebene. Sie beinhaltet, was allen Menschen gemeinsam ist, wie physische und psychische Funktionen.⁷⁹

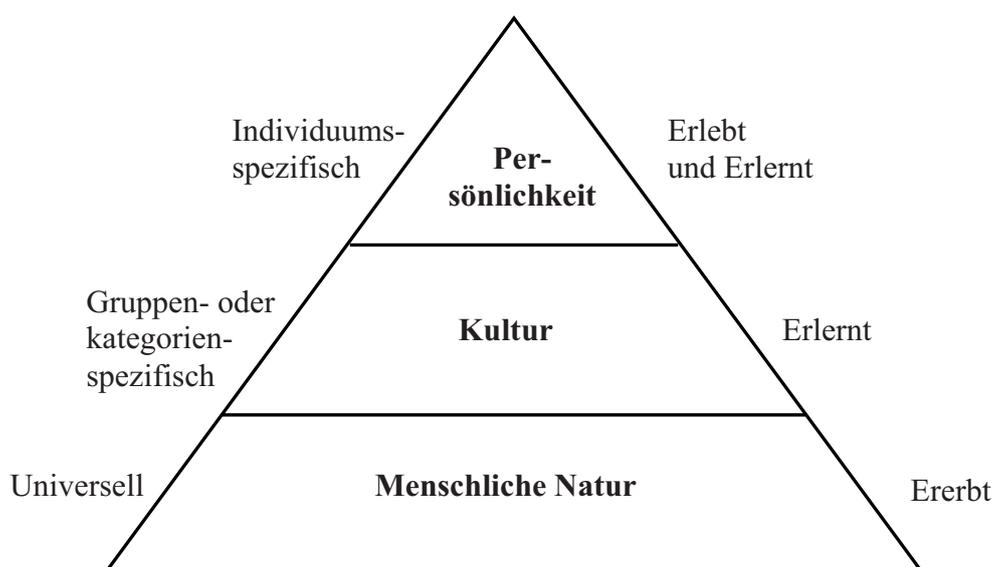


Abbildung 3: Drei Ebenen der Einzigartigkeit eines Menschen⁸⁰

Die Persönlichkeit eines Individuums charakterisiert die Eigenschaften einer Person, die sie mit keiner anderen teilt.⁸¹ Sie wird einerseits von der Kultur und andererseits von der persönlichen Erfahrung beeinflusst. Somit kann das Verhalten eines Individuums von dem kollektiven Verhalten einer Kultur abweichen. Die Persönlichkeit stellt in der mentalen Programmierung eine individuelle Ebene dar.

⁷⁸ Hofstede & Hofstede (2005), S. 4.

⁷⁹ Vgl. Hofstede & Hofstede (2005), S. 4.

⁸⁰ Hofstede & Hofstede (2006), S. 4.

⁸¹ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 5.



Die Kultur charakterisiert eine bestimmte Gruppe oder eine Kategorie von Menschen.⁸² Als Kulturkreis wird ein Gebiet bezeichnet, deren Bewohner eine ähnliche Kultur aufweisen. Die kulturellen Eigenschaften der Gruppen sind erlernbar und werden von Generation zu Generation weitergegeben.

2.2.1.2. Entstehung der Kulturdimensionen

Anhand empirischer Daten entwickelte Hofstede seine Theorie über Kulturdimensionen. Die Thesen dieser Theorie basieren auf der Theorie der „Nationalen Kultur“ (siehe Abschnitt 2.1.3.1).

Die IBM-Studie hat Hofstede die Chance gegeben, diese These zu überprüfen. Da die Befragten aus demselben Konzern waren, vergleichbare Positionen besaßen und immer nach denselben Problemen befragt wurden, hat er unterschiedliche Antworten auf die verschiedenen Nationalitäten zurückgeführt. Die Ergebnisse unterscheiden sich in folgenden Bereichen:

- *„soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität*
- *die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe*
- *Vorstellung von Maskulinität und Femininität: die sozialen und emotionalen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein.*
- *Die Art und Weise, mit der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen, die sich als Bezugspunkt für die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen ergaben.“⁸³*

Es wird deutlich, dass die empirischen Ergebnisse von Hofstede genau die vier von Inkeles und Levinson definierten Grundprobleme abdecken. Basierend auf diesen Grundproblemen hat Hofstede die Grundelemente bzw. Kulturdimensionen zum Vergleich der Kulturen festgelegt und damit sein 4-D Modell entwickelt. Die Kulturdimension wird von ihm als Aspekt einer Kultur definiert, der sich im Verhältnis zu

⁸² Wenn zwischen den Mitgliedern direkte Kontakte bestehen, spricht Hofstede von einer Gruppe, wie z. B. Familie. Die Personen, die gleiche Merkmale besitzen, zählen zu einer Kategorie, z. B. Frauen und Männer.

⁸³ Hofstede & Hofstede (2006), S. 29.

anderen Kulturen messen lässt.⁸⁴ Hofstede hat diese vier Dimensionen mit folgenden Begriffen benannt, die bereits in Teilbereichen der Soziologie existierten:

- Machtdistanz
- Kollektivismus gegenüber Individualismus
- Femininität gegenüber Maskulinität
- Unsicherheitsvermeidung

Später hat er mit Bond dem Modell eine weitere Dimension hinzugefügt, die Unterschiede zwischen westlichen und östlichen Kulturen berücksichtigt: Langfristige Orientierung gegenüber kurzfristige Orientierung.

2.2.1.3 Beschreibung der Kulturdimensionen

In diesem Abschnitt werden die Kulturdimensionen des 5-D Modells von Hofstede näher beschrieben und auf die Positionen von China und Deutschland eingegangen. Aufgrund des Untersuchungszeitpunkts betrachten die Studien nur Westdeutschland.⁸⁵ Es zeigt sich, dass China und Deutschland in allen Dimensionen – abgesehen von der Maskulinität – weit voneinander entfernt sind (siehe Abbildung 4).

⁸⁴ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 30.

⁸⁵ Im folgenden Text über die Studien von Hofstede wird Deutschland und Westdeutschland synonym verwendet.

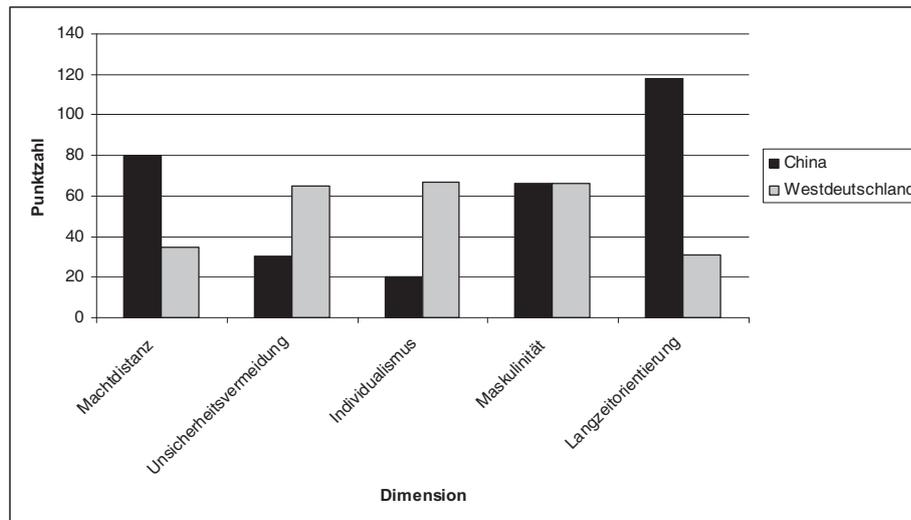


Abbildung 4: Interkultureller Vergleich zwischen China und Deutschland nach Hofstedes 5D-Modell⁸⁶

2.2.1.3.1 Machtdistanz

Hofstede hat **Machtdistanz** wie folgt definiert: „*the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.*“⁸⁷ Dabei können die Institutionen als die Gemeinschaften, Familien oder Schulen verstanden werden: Bei den Organisationen handelt es sich eher um Orte, wo Menschen arbeiten. Machtdistanz kann sowohl berufliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als auch private Beziehungen zwischen Eltern und Kindern sowie Lehrern und Schülern beschreiben.⁸⁸

Hofstede hat in seinem Fragebogen Manager nach ihrem Führungsstil in vier Typen eingeteilt:⁸⁹

⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung. Die Daten stammen aus den Untersuchungen von Hofstede, siehe Hofstede (2005).

⁸⁷ Hofstede & Hofstede (2005), S. 46.

⁸⁸ Vgl. Hofstede & Hofstede (2005), S. 53ff.

⁸⁹ Vgl. Appendix 1 von Hofstede (2001), S. 470. Die Beschreibung der Führungsstile siehe Tannenbaum und Schmidt (1958), S. 96.



- **Managertyp 1:** Die Manager verhalten sich autoritär. Sie treffen Entscheidungen zügig und teilen sie den Mitarbeitern klar mit. Bei der Ausführung erwarten sie die Loyalität der Mitarbeiter und keine zusätzlichen Probleme.
- **Managertyp 2:** Die Manager verhalten sich eher patriarchalisch und beratend. Sie treffen die Entscheidung zeitnah, aber versuchen sie ihren Mitarbeitern zu erklären. Sie erläutern die Gründe für die Entscheidung und beantworten Fragen.
- **Managertyp 3:** Die Manager verhalten sich konsultativ. Sie beraten sich mit ihren Mitarbeitern, bevor sie eine Entscheidung treffen. Nach der Entscheidung erwarten sie Loyalität bei der Umsetzung, unabhängig davon, ob die Entscheidung den Empfehlungen der Mitarbeiter entsprach oder nicht.
- **Managertyp 4:** Die Manager verhalten sich eher partizipativ bzw. delegativ. Es gibt zwei unterschiedliche Definitionen in den Befragungen. In der ersten Befragungsrunde zwischen 1967 und 1969 wurde der Managertyp 4 folgendermaßen beschrieben: Für wichtige Entscheidungen laden die Manager zu einer Mitarbeiterversammlung ein, stellen das Problem dar und rufen zur Diskussion auf. Sie akzeptieren die Mehrheitsmeinung als Entscheidung. In den Befragungen zwischen 1970 und 1973 wurde die Definition etwas geändert: Die Manager versuchen, in der Versammlung einen Konsens zu erzielen. Sobald dieser gefunden wurde, wird er übernommen. Anderenfalls treffen sie die Entscheidung selbst.

Der Machtdistanzindex wurde durch folgende drei Fragen ermittelt:⁹⁰

- *Frage 1: "How frequently, in your experience, does the following problem occur: employees being afraid to express disagreement with their managers?"⁹¹*
 - *very frequently*
 - *frequently*

⁹⁰ Hofstede & Hofstede (2006), S. 55.

⁹¹ Frage B 46 in dem Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede (2001), S. 472.



- *sometimes*
 - *seldom*
 - *very seldom*
- *Frage 2: "Now for the above type of manager, please mark the one which you would prefer to work under.*
- *Manager 1*
 - *Manager 2*
 - *Manager 3*
 - *Manager 4*"⁹²
- *Frage 3: „And, to which one of the above four types of managers would you say your own manager most closely corresponds?*
- *Manager 1*
 - *Manager 2*
 - *Manager 3*
 - *Manager 4*
 - *He does not correspond closely to any of them.*"⁹³

Diese drei Fragen beziehen sich jedoch auf unterschiedliche Sichtweisen. Während die Frage 2 auf den Wunsch des Mitarbeiters abzielt, mit welchem Managertyp er gerne zu tun hätte, betrachten die Fragen 1 und 3 die tatsächliche Situation des Mitarbeiters bei der Arbeit: Mit der ersten Frage soll eingeschätzt werden, ob der Mitarbeiter Angst hat, dem (realen) Vorgesetzten eine andere Meinung zu sagen. Mit der dritten Frage erfolgt eine Zuordnung des (realen) Vorgesetzten zu einem der vier Managertypen.

⁹² Frage 54 in dem Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede (2001), S. 470.

⁹³ Frage 55 in dem Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede & Hofstede (2001), S. 470.



Bei der Auswertung wurde dieser Unterschied zwischen gewünschtem und tatsächlichem Zustand jedoch nicht berücksichtigt, sondern alle drei Fragen gemeinsam bewertet.

In einer nicht veröffentlichten IBM-Studie wurde gezeigt, dass die Wahl des Managertyps 4 zwar vom Alter der Befragten abhängt, aber keine Differenzierung hinsichtlich der Machtdistanz ermöglicht. Daher wurde dieser Typ von Hofstede in der Ermittlung des Machtdistanzindex nicht betrachtet. In der tatsächlichen Berechnung wurden die durchschnittlichen prozentualen Werte aus den Fragen 2 und 3 herangezogen. Dabei wurden die Daten von 1967-69 und von 1971-73 zur Frage 3 und nur die Daten von 1967-69 zur Frage 2 betrachtet. Für die Frage 1 wurden zunächst für die Antworten Punkte vergeben (5 Punkte für „very seldom“ bis 1 Punkt für „very frequently“) und die durchschnittliche Punktzahl berechnet. Der Machtdistanzindex wird wie folgt berechnet:

Machtdistanzindex = $135 - 25x$ (mean score employee afraid) + (percentage perceived manager 1+2) – (percentage preferred manager 3, 1967-69)⁹⁴

Die durchschnittlichen Werte werden zur Ermittlung des Indexes mit Faktoren gewichtet und addiert. Schließlich wird noch ein konstanter Wert von 135 hinzuaddiert, offensichtlich mit dem Ziel, die Ausprägung des Indexes für die untersuchten Länder ungefähr auf das Intervall 0 bis 100 Punkte zu beschränken.⁹⁵

Hofstede leitete aus der Beantwortung dieser drei Fragen ab, dass der Machtdistanzindex umso höher ist, je seltener Mitarbeiter dem Vorgesetzten widersprechen. Vorgesetzte in Ländern mit hohem Machtdistanzindex bevorzugen einen autokratischen oder patriarchalischen Führungsstil. Im Gegensatz dazu bevorzugen Vorgesetzte in Ländern mit einem geringeren Machtdistanzindex einen konsultativen Führungsstil. Hier sind die Mitarbeiter weniger zurückhaltend gegenüber dem Vorgesetzten und

⁹⁴ Hofstede (2001), S. 86.

⁹⁵ Vgl. Hofstede (2001), S. 86.



äußern ihre eigene Meinung, auch wenn sie nicht der Meinung ihres Vorgesetzten entspricht.⁹⁶

Hofstede vermutet, dass die Wurzel der Unterschiede zwischen den Ländern bei der Machtdistanz in der Familie liege. Eine Familie ist die kleinste Einheit der Gesellschaft. Die „mentale Software“ eines Kindes entwickelt sich bereits ab seiner Geburt. Gehorsamkeit des Kindes ist das Erziehungsziel der Eltern in Ländern mit großer Machtdistanz. Eltern und ältere Verwandten werden hier als Autoritätspersonen betrachtet. Die Kinder bekommen alles von den Eltern oder älteren Verwandten beigebracht und es wird erwartet, dass die Kinder Respekt vor den Eltern und Loyalität zur eigenen Familie zeigen.⁹⁷

In Ländern mit geringer Machtdistanz werden Kinder dagegen ermutigt, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Es wird den Kindern so früh wie möglich beigebracht, mit den Eltern zu diskutieren und dabei auch „nein“ zu sagen. Kinder werden in solchen Gesellschaften mehr oder weniger gleichberechtigt behandelt.⁹⁸ Selbstverwirklichung ist das höchste Ziel dieser Erziehung. Die verschiedenen Schwerpunkte in der Erziehung zeigen Auswirkungen auf die Gesellschaft. Die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz werden in Anhang 2 zusammengefasst.

Die Ergebnisse des Machtdistanzindex werden in Anhang 1 aufgelistet. China weist so wie die meisten asiatischen Länder einen hohen Machtdistanzindex auf (Rangplatz 12-14 von insgesamt 74 Ländern). Im Gegensatz dazu hat Deutschland einen deutlich geringeren Indexwert und belegt den Rangplatz 63-65. Dieses Ergebnis wurde durch fünf Wiederholungsstudien bestätigt.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 58f.

⁹⁷ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 66.

⁹⁸ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 67 und Zinzius (2007).

⁹⁹ Siehe auch Hofstede & Hofstede (2006), S. 33.



2.2.1.3.2 Kollektivismus und Individualismus

Hofstede definiert diese Dimension wie folgt:

„Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetimes continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty.“¹⁰⁰

Diese Dimension wurde in dem Fragebogen durch 14 Fragen im Bereich „work goals“ ermittelt. Die Fragen wurden jeweils mit 1 bis 5 beantwortet, wobei 1 für „of utmost importance to me“ und 5 für „of very little or no importance to me“ steht. Die Fragen sind im Folgenden aufgelistet:

“How important is it to you to:

- *Frage 4: Have challenging work to do – work from which you can get a personal sense or accomplishment?*
- *Frage 5: Live in an area desirable to you and your family?*
- *Frage 6: Have an opportunity for high earnings?*
- *Frage 7: Work with people who cooperate well with one another?*
- *Frage 8: Have training opportunities (to improve your skills or to learn new skills)?*
- *Frage 9: Have good fringe benefits?*
- *Frage 10: Get the recognition you deserve when you do a good job?*
- *Frage 11: Have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space. etc.)?*
- *Frage 12: Have considerable freedom to adopt your own approach to the job?*

¹⁰⁰ Hofstede & Hofstede (2005), S. 76.



- *Frage 13: Have the security that you will be able to work for your company as long as you want to?*
- *Frage 14: Have an opportunity for advancement to higher level jobs?*
- *Frage 15: Have a good working relationship with your manager?*
- *Frage 16: Fully use your skills and abilities on the job?*
- *Frage 17: Have a job which leaves you sufficient time for your personal or family life? ”¹⁰¹*

Bei den oben genannten Fragen handelt es sich um die gewünschte Ausprägung der „Arbeitsziele“; das tatsächliche Arbeitsumfeld wird dabei nicht berücksichtigt.¹⁰² Um den Einfluss der Ergebnisse zu diesen 14 Fragen auf die wesentlichen Faktoren zu reduzieren, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Hofstede stellte fest, dass zwei Faktoren – die Hauptdimensionen „Individualismus vs. Kollektivismus“ und „Maskulinität vs. Femininität“ – relevant sind.¹⁰³ Der Faktor des Individualismus wurde von folgenden Aspekten beeinflusst: persönliche Zeit (Frage 17), Freiheit (Frage 12) und Herausforderung (Frage 4). Diese Aspekte betonen die Unabhängigkeit der Mitarbeiter von ihrem Unternehmen. Demgegenüber wurden zur Bemessung des Kollektivismus folgende Kriterien herangezogen: Fortbildung (Frage 8), physische Bedingungen (Frage 11) sowie Anwendung der Fähigkeiten (Frage 16).¹⁰⁴

Durch diese Faktorenanalyse ergibt sich für jedes Land ein Faktorpunktwert. Damit die Individualismusindexwerte wieder ungefähr zwischen 0 und 100 liegen, wurden die ermittelten Faktorpunktwerte mit 25 multipliziert und danach 50 dazu addiert.¹⁰⁵

¹⁰¹ Frage A 5 bis 18, Hofstede (2001), S. 468.

¹⁰² Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 102.

¹⁰³ Vgl. Hofstede (2001), S. 58.

¹⁰⁴ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 103.

¹⁰⁵ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 104-107.



In den individualistischen Ländern kommen die Eigeninteressen vor den Interessen der Gruppe, und die Arbeit ist für die Mitarbeiter nur ein Mittel zur Selbstverwirklichung. Ein interessantes Ergebnis ist, dass individualistische Länder tendenziell reicher sind und kollektivistische Länder vergleichsweise ärmer sind (siehe Anhang 3). In den reicheren Ländern sind Fortbildung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer selbstverständlich, während diese Merkmale in den ärmeren Ländern immer noch Beurteilungskriterien für einen guten oder schlechten Arbeitsplatz sind.¹⁰⁶ Ähnlich wie bei der Machtdistanz wird das Ergebnis zum Kollektivismus / Individualismus auch von den Wiederholungsstudien größtenteils bestätigt.¹⁰⁷

Durch die statistischen Auswertungen stellte Hofstede fest, dass zwischen Machtdistanz und Individualismus eine starke negative Korrelation bestehe. Dafür gibt es in den Ländern oft gemeinsame Ursachen. In den Kulturen, in denen die „Wir-Form“ ausgeprägt ist, sind die Menschen häufig auch von Machtfiguren abhängig. Die Strukturen von Großfamilien sind in der Regel auch patriarchalisch geprägt und Gehorsamkeit ist das höchste Prinzip der Kindererziehung.¹⁰⁸ Somit lernen die Menschen seit ihrer Kindheit in der „Wir-Form“ zu denken und sich dabei an die Gruppe anzupassen. Die ständigen sozialen Kontakte fördern die Harmonie innerhalb einer Gruppe. In den Kulturen, in denen die „Ich-Form“ ausgeprägt ist, sind die Menschen hingegen gleichgestellt und somit weniger von Mächtigen abhängig.¹⁰⁹

Wie Abbildung 5 zeigt, sind China und Deutschland in den beiden Dimensionen weit voneinander entfernt. Während in China der Kollektivismus ausgeprägt (Rangplatz 56 von insgesamt 74 Ländern bei Individualismusindex) und die Machtdistanz recht groß ist, herrscht in Deutschland der Individualismus (Rangplatz 18) und es liegt eine geringere Machtdistanz vor. Die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringem und großem Individualismus werden in Anhang 4 zusammengefasst.

¹⁰⁶ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 104.

¹⁰⁷ Siehe z. B. Hoppe (1990), Shane (1995) und Mouritzen & Svara (2002).

¹⁰⁸ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 111ff.

¹⁰⁹ Es gibt auch Ausnahmen, eine detaillierte Ausführung findet man bei Hofstede & Hofstede (2006), S. 111ff.

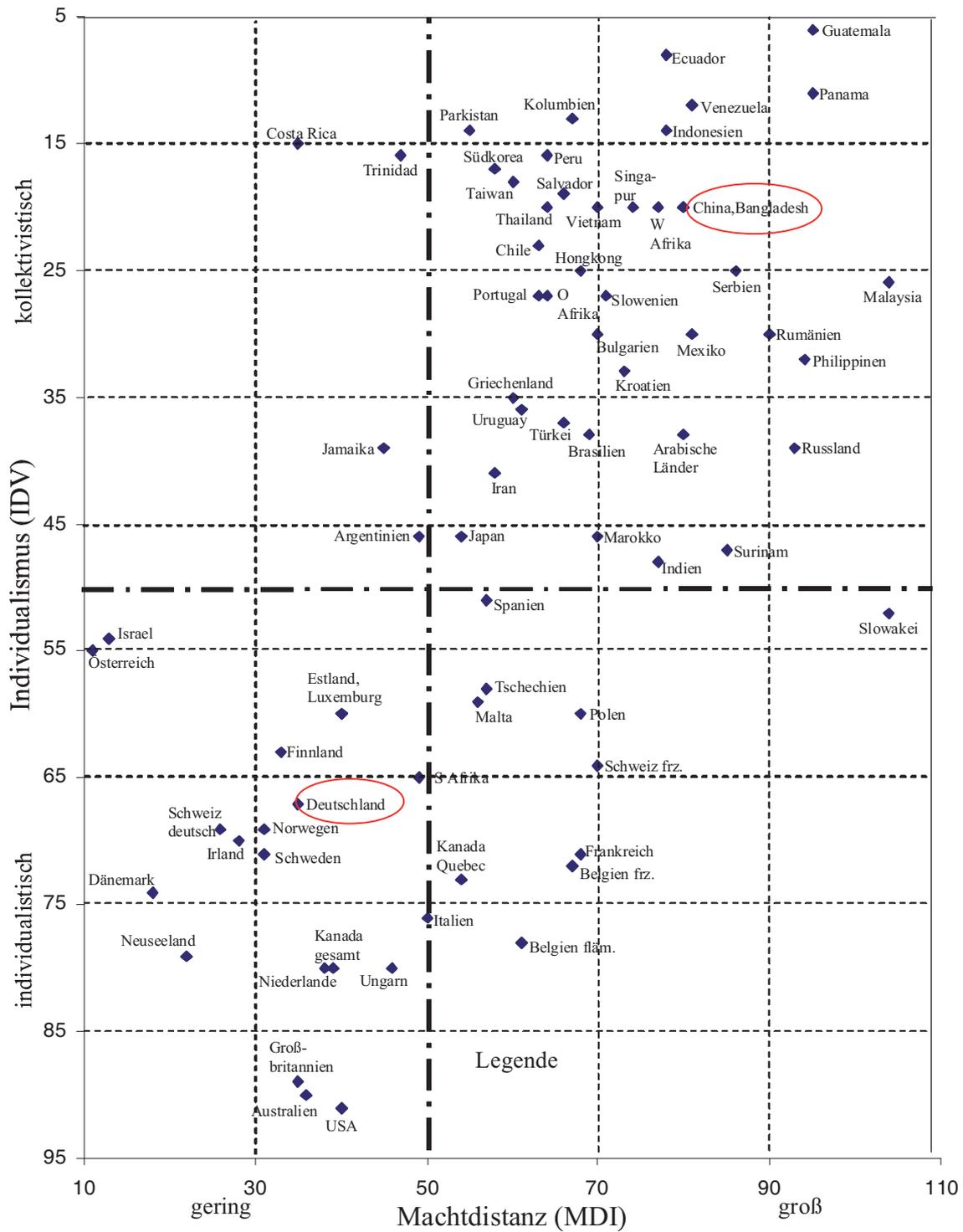


Abbildung 5: Machtdistanz gegenüber Individualismus¹¹⁰

¹¹⁰ Quelle: Hofstede & Hofstede (2006), S. 112.



2.2.1.3.3 Maskulinität und Femininität

Maskulin und feminin sind nach der Beschreibung von Hofstede die Bezeichnungen für die sozialen, kulturell vorbestimmten Rollen, wohingegen mit männlich und weiblich der biologische Unterschied gemeint ist.¹¹¹ Ob eine Gesellschaft maskulin oder feminin ist, hängt davon ab, wie die Rollen der Geschlechter emotional gegeneinander abgegrenzt sind.¹¹² Diese werden wie folgt definiert:

*„A society is called **masculine** when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life.”*

*“A society is called **feminine** when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.”¹¹³*

In den IBM-Studien wird der Index für Maskulinität wie der Individualismusindex durch die Fragen zu „Arbeitszielen“ ermittelt (siehe Abschnitt 2.2.1.3.2). Hier werden neun Fragen zur Auswertung herangezogen, dabei wurde die „Herausforderung“ auch bei der Ermittlung des Individualismusindex benutzt. „Einkommen“ (Fragen 6 und 9), „Herausforderung“ (Frage 4), „Anerkennung“ (Frage 10) sowie „Beförderung“ (Frage 14) sind für die Bemessung der Maskulinität wichtig, während ein „gutes Verhältnis zum Vorgesetzten“ (Frage 15), eine „angenehme Zusammenarbeit“ mit den Kollegen (Frage 7), eine „freundliche Umgebung“ (Frage 5) sowie die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ (Frage 13) Zeichen für Femininität sind.¹¹⁴

Der Faktorpunktwert für diese Dimension wurde für jedes Land durch eine Faktorenanalyse der 14 Fragen zu den Arbeitszielen ermittelt. Danach wurden die Faktorpunktwerte mit 20 multipliziert und 50 hinzuaddiert.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 161.

¹¹² Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 165.

¹¹³ Hofstede & Hofstede (2005), S. 120.

¹¹⁴ Ebenda.

¹¹⁵ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 164-165.

Die Unterschiede zwischen den Ländern sind zum Teil auch durch Wiederholungsstudien bestätigt worden. Anders als beim Individualismus gibt es keine Korrelation von Maskulinität und wirtschaftlicher Entwicklung eines Landes.¹¹⁶ Die soziale Rollenverteilung wird wie andere Kulturmerkmale auch von Kindheit an durch das Verhalten der Eltern erlernt. Die Hauptunterschiede zwischen den beiden Rollenverteilungen sind in Anhang 5 aufgelistet.

In dieser Dimension zeigen China und Deutschland keinen Unterschied. Die beiden Länder weisen eine maskuline Gesellschaft auf und belegen dieselbe Platzierung (11 / 13 von 74 Ländern).

2.2.1.3.4 Unsicherheitsvermeidung

Diese Dimension ist eigentlich ein Nebenprodukt der „Machtdistanz“. Während Hofstede den „Stress am Arbeitsplatz“ auswertete, fiel ihm auf, dass die Länder bei diesem Kriterium systemimmanente Unterschiede aufweisen, die sich in den folgenden drei Fragen zeigen:

- *Frage 18: “How often do you feel nervous or tense at work?”*
 - *I always feel this way*
 - *Usually*
 - *Sometimes*
 - *Seldom*
 - *I never feel this way.”¹¹⁷*
- *Frage 19: “How long do you think you will continue working for this company?”*
 - *Two years at the most*
 - *From two to five years*
 - *More than five years (but I probably will leave before I retire)*

¹¹⁶ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 168.

¹¹⁷ Frage A 37 im Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede & Hofstede (2001), S. 469.



- *Until I retire.*¹¹⁸
- *Frage 20: Company rules should not be broken – even when the employee thinks it is in the company's best interests*
 - *strongly agree*
 - *agree*
 - *undecided*
 - *disagree*
 - *strongly disagree*¹¹⁹

Bei diesen drei Fragen geht es um den tatsächlichen Stress des Mitarbeiters am Arbeitsplatz, den gewünschten Karriereplan der Mitarbeiter und die Einstellung des Mitarbeiters zu Regeln im Unternehmen.¹²⁰ Die Auswertung dieser drei Fragen deutet darauf hin, dass mehr Personen in den Ländern unter Stress am Arbeitsplatz leiden, in denen gerne die Regeln eingehalten und langfristige Karrieren im selben Unternehmen geplant werden. Hofstede vermutet basierend auf den Antworten zu diesen Fragen, dass in den Ländern unterschiedliche Bedürfnisniveaus von Vorhersehbarkeit herrschen. Daher definiert er die „Unsicherheitsvermeidung“ so: „*the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations.*“¹²¹ Unsicherheitsvermeidung und Risikominimierung können nicht gleichgesetzt werden, da das Risiko objektbezogen und mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten verbunden ist.¹²² Hierbei ist mit Unsicherheitsvermeidung weniger die Risikoreduktion als die Reduktion von Uneindeutigkeit gemeint.¹²³

¹¹⁸ Frage A 43 im Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede & Hofstede (2001), S. 469.

¹¹⁹ Frage B 60 im Fragebogen. Siehe Appendix 1 von Hofstede & Hofstede (2001), S. 472.

¹²⁰ Hofstede & Hofstede (2006), S. 232.

¹²¹ Hofstede & Hofstede (2005), S. 167.

¹²² Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 234f.

¹²³ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 239.



Durch die statistische Auswertung stellte Hofstede fest, dass die Frage 19 bei den Befragten, die die erste oder zweite Antwort gegeben hatten, stärker mit den Fragen 18 und 20 korreliert als bei der zusätzlichen Berücksichtigung der dritten Antwort von Frage 19.¹²⁴ Daraufhin hat er bei der Ermittlung des Unsicherheitsvermeidungsindex nur die durchschnittlichen prozentualen Werte der ersten und zweiten Antworten („two years at the most“ und „from two to five years“) berücksichtigt. Für die Fragen 18 und 20 wurden 5-Skalen-Werte genommen, wobei die erste Antwort mit einem Punkt und die letzte Antwort mit fünf Punkten bewertet wurde. Außerdem wird die Frage 18 mit dem Faktor 40 und die Frage 20 mit 30 gewichtet.¹²⁵ Damit der Index zwischen 0 und 100 liegt, wurde danach noch 300 dazu addiert. Da aus Wiederholungsstudien noch einige Länder später hinzu gekommen sind, bewegt sich dieser Index schließlich zwischen 8 und 112. Die Berechnung dieses Indexes ist wie folgt:

$$\text{Unsicherheitsvermeidungsindex} = 300 - 30 \times (\text{mean score rule orientation}) - (\text{percentage intending to stay less than 5 years}) - 40 \times (\text{mean stress score})^{126}$$

Die Ergebnisse der Untersuchung von Hofstede zur Unsicherheitsvermeidung sind in Anhang 6 aufgelistet. Deutschland liegt in dieser Dimension im Mittelfeld (Rangplatz 43 von 74 Ländern), China weist dagegen wie die meisten asiatischen Länder einen sehr niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex auf (Rangplatz 68/69 von 74). Die Länder mit einem höheren Unsicherheitsvermeidungsindex sind ängstliche Kulturen und normalerweise auch ausdrucksstarke Kulturen, wo emotionaleres Verhalten, wie laut zu sprechen und Gefühle zu zeigen, in der Gesellschaft akzeptiert wird. Die Länder mit einem niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex sind weniger ängstlich und wirken nach außen eher ruhig, gelassen und manchmal auch emotionslos.¹²⁷ Die Hauptunterschiede zwischen den Kulturen mit starkem und schwachem Unsicherheitsvermeidungsindex sind in Anhang 8 dargestellt.

¹²⁴ Vgl. Hofstede (2001), S. 183.

¹²⁵ Vgl. Hofstede (2001), S. 150.

¹²⁶ Hofstede (2001), S. 150.

¹²⁷ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 236ff.



In Ländern mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungsindex sind die Mitarbeiter an einer strukturierten Umgebung interessiert und neigen dementsprechend zu einem regelorientierten Verhalten. Sie bevorzugen es, lange in demselben Unternehmen zu arbeiten und vermeiden unsichere Veränderungen. Die Mitarbeiter aus Ländern mit einem niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex verhalten sich dagegen gelassener und vertreten die Meinung, dass viele Probleme auch ohne formelle Regeln gelöst werden könnten. Aus ihrer Sicht bringt die Überwindung von Unsicherheit Fortschritt.¹²⁸

2.2.1.3.5 Langzeit- und Kurzzeitorientierung

Wie bereits am Anfang dieses Abschnitts erwähnt, ist diese Dimension erst später dazugekommen. Sie basiert auf dem von Michel Bond entwickelten „China Value Survey“ (CVS). Hofstede behauptet, dass diese Werte aus der Lehre des Konfuzius zusammengefasst seien. Diese Dimension wurde durch 44 Fragen ermittelt und beschreibt in dem CVS folgende Werte:¹²⁹

- Langzeitorientierung

„Ausdauer“, „Sparsamkeit“, „Ordnung der Beziehung nach dem Status“ und „Schamgefühl“

- Kurzzeitorientierung

„Erwiderung von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken“, „Respekt vor der Tradition“, „Wahrung des Gesichts“ und „Persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit“.

Hofstede übernimmt diese Dimension als eine Ergänzung für seine vier westlich orientierten Dimensionen.¹³⁰ Er definiert sie wie folgt:

„long-term orientation (LTO) stands for the fostering of virtues oriented towards future rewards-in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present-in par-

¹²⁸ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 236ff.

¹²⁹ Hofstede & Hofstede (2006), S. 292.

¹³⁰ Diese Übernahme blieb nicht ohne Kritik. Einige Wissenschaftler stellten die Frage, ob die Darstellung dieser Dimension wirklich richtig sei. Weitere Diskussionen siehe Abschnitt 2.2.1.4.



ticular, respect for tradition, preservation of “Face”, and fulfilling social obligations. ¹³¹

Die Indexwerte für die Langzeitorientierung von 39 Ländern¹³² sind in Anhang 9 aufgelistet. Es ist wenig überraschend, dass bei der Orientierung an der Lehre des Konfuzius die meisten asiatischen Länder die oberen Platzierungen bei langfristiger Orientierung einnehmen und China den ersten Platz belegt. Allerdings enthält die Interpretation von Hofstede Unklarheiten. Dass beispielsweise „Wahrung des Gesichtes“ nicht zur Lehre des Konfuzius passen soll, ist kaum nachvollziehbar.¹³³ Deutschland hat hier nur einen niedrigen Wert erhalten.

Die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung aus der Sicht von Hofstede sind in Anhang 10 dargestellt. Er hält Werte wie Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit und Selbstdisziplin am Arbeitsplatz für sehr wichtig in einem langzeitorientierten Land. Dort legt man Wert auf langfristige Gewinne und investiert lebenslang für eigene Netzwerke. Privatleben und Arbeit werden nicht streng getrennt; Freizeit ist nicht sehr wichtig. Im Gegensatz dazu hält er in einer kurzzeitorientierten Gesellschaft Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken am Arbeitsplatz für typisch.¹³⁴

2.2.1.4 Bewertung des 5-D Modells von Hofstede

Es ist unbestritten, dass die kulturvergleichenden Studien von Hofstede eine bedeutende Rolle bei der kulturausgeprägten Managementforschung spielen.¹³⁵ Der Umfang mit über 117.000 schriftlichen Befragungen und die Tatsache, dass alle Befragten weltweit ähnliche bzw. vergleichbare Positionen im IBM-Konzern innehatten, wurde

¹³¹ Hofstede & Hofstede (2005), S. 210.

¹³² Davon stammen die Daten aus 23 Ländern von Bonds China Value Survey Studien (22 Länder sind original aus der Studie von Bond, China wurde zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt) und die Daten der übrigen Länder aus Wiederholungsstudien.

¹³³ So z.B. Fang (2003), S. 361.

¹³⁴ Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 311.

¹³⁵ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 29, Blom & Meier (2004), S. 55 und Sivakumar & Nakata (2001), S. 561.



bis heute von keiner der anderen Studien erreicht.¹³⁶ Hofstede wird in der Kulturforschung am meisten zitiert. Das Spektrum reicht von einfachen Zitaten, über kritische Rezensionen bis hin zu Zitaten im Zusammenhang mit empirischen Anwendungen.¹³⁷

Hofstedes Studien decken die Kulturunterschiede auf, die in sozialen und gesellschaftlichen Bereichen als Erklärungen dienen können. Aber, wie bereits im Abschnitt 2.2.1.2 erwähnt, ist die Theorie der Kulturdimensionen erst nachträglich aus den Untersuchungsergebnissen des IBM-Projektes entstanden.¹³⁸ So fehlen theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Kulturerfassung.¹³⁹

Die Fragebögen von Hofstede wurden von IBM-Mitarbeitern übersetzt und es wurde nur in einzelnen Fällen eine Rückübersetzung durchgeführt. Er bezeichnete den Übersetzungsprozess der IBM-Studien selbst als „unscientific approach“.¹⁴⁰ Die Stichproben basieren ausschließlich auf Mitarbeitern von IBM. Einige Kritiker behaupten, die Stichproben seien nicht repräsentativ für ein Land oder eine Kultur.¹⁴¹ Demgegenüber ist die Gruppe der IBM-Mitarbeiter in Bezug auf Unternehmenskultur, Arbeitsinhalt und Bildungsniveau sehr homogen und dadurch werden die kulturellen Unterschiede deutlich erkennbar. Selbstverständlich kann die spezielle Unternehmenskultur auch Einfluss auf die kulturellen Unterschiede haben und diese auf andere Unternehmen nicht übertragbar sein.

In Bezug auf die Datenerfassungen stellt sich die Frage, ob ein standardisierter Fragebogen für eine weltweite Kulturforschung geeignet ist. Ein von einer bestimmten Kultur geprägtes Untersuchungsdesign kann die Ergebnisse einer Studie verzerren. Die spätere Ergänzung der fünften Dimension durch Hofstede weist darauf hin, dass die ursprünglichen Fragebögen westlich orientiert waren und lässt vermuten, dass in der

¹³⁶ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 731.

¹³⁷ Vgl. Sondergaard (1994), 447f.

¹³⁸ Vgl. Müller & Gelbrich (2004), S. 157.

¹³⁹ Vgl. z. B. Scherm & Süß (2001), S. 33; Blom & Meier (2004), S. 55 und Schmid (1996), S. 260.

¹⁴⁰ Vgl. Hofstede (1980), S. 63.

¹⁴¹ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 730.



Interpretation der Studienergebnisse auch solche Verzerrungen vorliegen.¹⁴² Diese Problematik wurde von Hofstede durchaus erkannt.

Die Befragten der fünften Dimension waren keine IBM-Mitarbeiter mehr, sondern Studenten aus 23 Ländern. Außerdem sind die Fragebögen nicht mehr identisch mit den ursprünglichen; sie basieren auf dem China Value Survey, der sich von den IBM-Studien unterscheidet. So kann die Gleichwertigkeit und Vergleichbarkeit der fünften Dimension mit den originären Dimensionen nicht gewährleistet werden. Dies lässt nach Ansicht von Scherm und Süß sowie Fang Zweifel an der Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit der IBM-Studien zu.¹⁴³ Schließlich wurde noch von Fang kritisiert, dass diese Dimension nicht wirklich dem Konfuzianismus entspreche, da die Eigenschaften der chinesischen Philosophie sowohl langfristige als auch kurzfristige Orientierung besäße.¹⁴⁴

Hofstede behauptet zwar, dass alle Dimensionen voneinander unabhängig seien. Jedoch lassen sich Interdependenzen zwischen den Dimensionen (mindestens den ersten vier) nachweisen. Die Ursache dafür, dass die Wechselbeziehungen entstanden sind, sieht Schmid in einer unsauberen Definition der Dimensionen begründet.¹⁴⁵ Ferner wurden in der Befragung sowohl Fragen nach dem tatsächlichen als auch nach dem erwünschten Verhalten gestellt (z. B. Frage 18 und Frage 20). Diese wurden bei der Auswertung aber vermischt, sodass sich Probleme bei der Interpretation ergaben.

Einige Kritiker halten die Interpretationen der Kulturdimensionen von Hofstede für problematisch.¹⁴⁶ Beispielsweise entstand die Dimension der Unsicherheitsvermeidung nur aus drei Fragen der Befragung. Ob daraus die Wurzel dieser Dimension und die Erscheinungen in den Unternehmen abgeleitet werden können, erscheint fraglich. Außerdem hat Hofstede die Befragung im Managementbereich durchgeführt, überträgt sie aber auch auf andere Lebensbereiche. Kutschker und Schmid bewerten: „Die Zu-

¹⁴² Vgl. Sorge (1983), S. 627 und Hofstede (2001), S. 351.

¹⁴³ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 33 und Fang (2003), S. 361.

¹⁴⁴ Siehe auch Abschnitt 2.3, chinesische Kulturstandard.

¹⁴⁵ Vgl. Schmid (1996), S. 261.

¹⁴⁶ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 731.



*sammenhänge zwischen den kulturellen Unterschieden und den Unterschieden im Verhalten in unterschiedlichen Lebensbereichen bleiben allerdings spekulativ“.*¹⁴⁷

Außerdem ignoriert Hofstede in seinen ersten Untersuchungen die Kulturunterschiede innerhalb einer Nation. Er setzt Kultur und Land gleich.¹⁴⁸ Länder wie die Schweiz entwickelten aus politischen oder historischen Gründen innerhalb des eigenen Landes unterschiedliche Kulturen. Wenn man solche Länder als Ganzes betrachtet, führt dies zu undifferenzierten Ergebnissen. Dies wird im Folgenden durch die Ergebnisse der GLOBE-Studien bestätigt. In der 2. Auflage seines Buchs „Culture’s Consequences“ differenziert Hofstede jedoch zwischen Kultur und Land.

Die IBM-Studien wurden bereits zwischen 1967-1973 bzw. 1981-1985 durchgeführt. Danach gab es zwar zahlreiche Wiederholungsstudien, aber die Dimensionen beruhen auf den Originaldaten, die seither keine Überarbeitung erfahren haben. Wie bereits am Anfang dieses Kapitels erwähnt wurde, können sich die Außenschichten einer Kultur im Laufe der Zeit verändern. Die Änderungen, die sich durch die Dynamik der Kulturen in den letzten Jahrzehnten ergeben haben, können mit diesen alten Daten nicht mehr zuverlässig betrachtet werden.¹⁴⁹

Trotz aller Kritik haben die Studien von Hofstede in der Kulturforschung ein hohes Ansehen erreicht. Sie ermöglichen eine Einordnung von Ländern nach verschiedenen Kriterien und erlauben einen Vergleich zwischen den Ländern. Nicht zuletzt sollte anerkannt werden, dass Hofstede die Betrachtung interkultureller Aspekte im internationalen Management etabliert und die kulturorientierte Managementlehre stark beeinflusst hat.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Kutschker & Schmid (2008), S. 730.

¹⁴⁸ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 731.

¹⁴⁹ Vgl. Blom & Meier (2004), S. 50ff.

¹⁵⁰ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 731.



2.2.2 Die GLOBE-Studien

GLOBE steht für **G**lobal **L**eadership and **O**rganizational **B**ehavior **E**ffectiveness Research Project¹⁵¹ und wurde ursprünglich im Sommer 1991 von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler House konzipiert.¹⁵² Die GLOBE-Studien sind das größte Projekt der letzten Jahre in der kulturvergleichenden Forschung; mittlerweile sind über 170 Wissenschaftler involviert und haben in den Studien schon Daten über 173.000 Manager der mittleren Ebene aus 950 Organisationen in 62 Ländern gesammelt.¹⁵³ Das Projekt untersuchte den Zusammenhang zwischen der Gesellschafts- und Organisationskultur und den Führungsstilen in den teilnehmenden Ländern.¹⁵⁴ Im Folgenden werden die Unterschiede der Gesellschaftskultur bzw. Landeskultur im Vergleich mit den Studien von Hofstede dargestellt.

Im Vergleich mit den IBM-Studien wurden die GLOBE-Studien in den folgenden Punkten verbessert:

- Der Datenumfang der GLOBE-Studien hat sich gegenüber den IBM-Studien fast verdoppelt.
- Die Daten stammten aus über 950 Organisationen statt nur aus dem IBM-Konzern. Somit sind die Ergebnisse nicht von der Unternehmenskultur eines einzelnen Unternehmens beeinflusst. Bei den Untersuchungen wurde auch die Vergleichbarkeit der Befragten berücksichtigt: Es wurden nur Manager der mittleren Ebene in diesen Studien betrachtet.
- Die Wissenschaftler kamen aus 62 Ländern. Damit wurden eine einseitig von einer Kultur geprägte Gestaltung des Fragebogens und Interpretation der Ergebnisse vermieden. Bei der Übersetzung der Fragebögen wurde die Korrektheit nicht nur durch Rückübersetzungen abgesichert, sondern es wurden zu-

¹⁵¹ Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 1.

¹⁵² Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 6.

¹⁵³ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. xiii.

¹⁵⁴ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 7 und auch Hofstede & Hofstede (2006), S. 42.



sätzlich zwei Pilotstudien durchgeführt, um die Bedeutungsäquivalenz zu gewährleisten.¹⁵⁵

- Die neun Dimensionen der GLOBE-Studien basieren auf den bisherigen Ergebnissen kulturvergleichender Studien und wurden vor Beginn der Befragungen festgelegt. Sie bilden eine theoretisch konzeptionelle Grundlage.¹⁵⁶
- In den Fragebögen wurde, ähnlich wie bei den IBM-Studien, sowohl der aktuelle Zustand (as is) als auch der gewünschte zukünftige Zustand (should be) berücksichtigt. Anders als bei den IBM-Studien wurden die beiden Zustände bei der Interpretation getrennt betrachtet.¹⁵⁷
- In den GLOBE-Studien wurde versucht, Länder mit unterschiedlichen Kulturen differenziert zu berücksichtigen. So wurden beispielsweise Länder wie die Schweiz aufgrund der Mehrsprachigkeit in mehrere Gebiete unterteilt.

Die neun Dimensionen der GLOBE-Studien sind die Folgenden:¹⁵⁸

- Durchsetzungsfähigkeit¹⁵⁹ (Assertiveness): Diese Dimension entwickelte sich aus der Kulturdimension „Maskulinität und Femininität“ von Hofstede.¹⁶⁰ Hier wird ausgedrückt, wie durchsetzungsfähig, konfrontativ und aggressiv ein Individuum in einer Organisation oder einer Gesellschaft in zwischenmenschlichen Beziehungen ist. Aus Sicht von Hofstede ist die Durchsetzungsfähigkeit der Männer in einer maskulinen Gesellschaft höher als in einer femininen Gesellschaft.
- Geschlechtergleichheit¹⁶¹ (Gender Egalitarianism): Diese Dimension deckt zusammen mit der „Durchsetzungsfähigkeit“ die Kulturdimension „Maskulinität und Femininität“ von Hofstede ab. In dieser Dimension werden Gleichheit

¹⁵⁵ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 18.

¹⁵⁶ Zwar bezieht sich auch Hofstede auf die Theorie der Nationalen Kultur, hat die Übereinstimmung aber erst nach Auswertung seiner Daten festgestellt.

¹⁵⁷ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 3f.

¹⁵⁹ Diese Dimension wurde auch in der Literatur als Bestimmtheit übersetzt.

¹⁶⁰ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 4.

¹⁶¹ Diese Dimension wurde auch in der Literatur als Gleichberechtigung übersetzt.



der Geschlechter bzw. Gleichberechtigung in einer Gesellschaft betrachtet. Sie beschreibt das Ausmaß, mit dem eine Organisation oder eine Gesellschaft die Unterschiede in den Geschlechterrollen minimiert. In einer eher maskulinen Gesellschaft nach Hofstede existiert ein klarer Rollenunterschied, der in eher femininen Gesellschaften verschwindet.

- Zukunftsorientierung (Future Orientation): Diese Dimension gibt das Ausmaß an, wie zukunftsorientiert sich Individuen in einer Organisation oder einer Gesellschaft verhalten, z. B. durch langfristige Planung und Investitionen in die Zukunft. Sie ist Teil der Kulturdimension „Langzeitorientierung“ von Hofstede.
- Menschliche Orientierung (Human Orientation): Diese Dimension gibt das Ausmaß an, wie stark Mitglieder in einer Organisation oder einer Gesellschaft für ihr faires, altruistisches, freundliches und fürsorgliches Verhalten zu anderen gefördert und belohnt werden.
- Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance): Diese Dimension entspricht der Unsicherheitsvermeidung in dem 5-D Modell von Hofstede.¹⁶² Sie gibt das Ausmaß an, in dem sich Mitglieder in einer Organisation oder einer Gesellschaft bemühen, Unsicherheit durch etablierte gesellschaftliche Normen und Rituale zu vermeiden.
- Machtdistanz (Power Distance): Mit dieser Dimension wird das Ausmaß ermittelt, in wie weit Mitglieder in einer Organisation oder einer Gesellschaft eine ungleiche Machtverteilung akzeptieren bzw. fördern. Diese Dimension entspricht der Machtdistanz in dem 5-D Modell von Hofstede.¹⁶³
- Institutioneller Kollektivismus I: Diese Dimension reflektiert das Ausmaß, in dem das kollektive Handeln und die kollektive Ressourcenverteilung auf der organisatorischen und gesellschaftlichen Ebene gefördert wird.

¹⁶² Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 4.

¹⁶³ Ebenda.



- Gruppenkollektivismus II: Diese Dimension bringt die Neigung zu Loyalität gegenüber und das Zusammenhalten eines Individuums mit einer kleineren Organisation seines Umfelds (z. B. engerer Freundkreis, Familie und Unternehmen) zum Ausdruck. Die Unterscheidung zwischen institutionellem und Gruppen-Kollektivismus ermöglicht eine genauere Betrachtung als die Kulturdimension „Kollektivismus und Individualismus“ von Hofstede.¹⁶⁴
- Leistungsorientierung (Performance Orientation): Diese Dimension zeigt das Ausmaß, in dem eine Organisation oder eine Gesellschaft Leistungssteigerungen und Exzellenz fördert und belohnt.

Die GLOBE-Studien haben durch standardisierte Fragebögen Merkmale der Landeskultur und der Organisations- bzw. Unternehmenskultur ermittelt. Außerdem wurden in den Studien durch Befragung mit Fragebögen und Interviews sowie weiteren Methoden die Führungsstile in der Abhängigkeit von Landes- und Organisationskultur untersucht.¹⁶⁵ Daher können die GLOBE-Studien als eine Erweiterung bzw. Verbesserung der IBM-Studien gesehen werden. In der vorliegenden Arbeit werden nur die Ergebnisse zur Gesellschafts- bzw. Landeskultur betrachtet. Hierzu wurde ein Fragebogen mit über 70 Fragen konzipiert und die Fragen den einzelnen Dimensionen zugeordnet.

Da sich die vorliegende Arbeit mit kulturellen Unterschieden zwischen China und Deutschland befasst, werden im Folgenden nur die Ergebnisse für West- und Ostdeutschland sowie China vorgestellt.

Die deutsche GLOBE-Studie wurde zwischen 1995 und 1996 im Industriebereich durchgeführt. Die Datenbasis ist wie folgt zusammengesetzt:

¹⁶⁴ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 4.

¹⁶⁵ Siehe Chhokar, Brodbeck und House (2008), Kapitel 2.



Anzahl der Organisationen in der Stichprobe	West Deutschland	Ost Deutschland	Gesamt Deutschland
Lebensmittelbranche	5	3	7
Finanzbranche	6	1	6
Telekommunikationsbranche	5	1	5
Summe	16	5	18
Einzelbefragungen	417	54	471
Frauenanteil (in Prozent)	12	30	14
Alter (in Jahren)	42,6	45,6	42,9
Jahre der Bildung /Ausbildung	14,1	16,1	14,3
Arbeitserfahrung in Jahren	21,0	25,6	21,6
Jahre als Manager	10,5	14,6	10,9
Anzahl der übergeordneten Hierarchieebenen	1,1	1,3	1,1
Anzahl der untergeordneten Hierarchieebenen nach unten	1,2	0,7	1,1
Anzahl der direkten Unterebene	11,1	8,2	10,9
Durchschnittsgröße der Organisationseinheiten	131,1	106,5	128,3
Befragte, die aussagten, dass ihre Organisation multinational ist (in Prozent)	67	67	67

Tabelle 4: Die Datenbasis der deutschen GLOBE-Studien¹⁶⁶

In China wurden im Rahmen der GLOBE-Studien 158 Manager der mittleren Ebene befragt, davon sind 77 aus dem Finanzbereich und 81 aus der Lebensmittelindustrie.¹⁶⁷

Die detaillierten demographischen Angaben zu den Befragten sind in dem Projekt verloren gegangen.

¹⁶⁶ Quelle: Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 156.

¹⁶⁷ Vgl. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 886.



Der Vergleich des Ist-Zustands zwischen West- und Ostdeutschland sowie China ist in Abbildung 6 dargestellt. Die Werte in der Abbildung geben die Platzierungen (Platz X von 61 Ländern)¹⁶⁸ in der jeweiligen Kategorie wieder. Im Vergleich zu den Studien von Hofstede ergeben sich ähnliche Ergebnisse in folgenden Punkten:

- China ist eine kollektive Gesellschaft, während Deutschland eine Gesellschaft mit hoher individueller Ausprägung ist (Kulturdimension: Individualismus bzw. Institutioneller Kollektivismus I und Gruppenkollektivismus II). Lediglich bei dem Gruppenkollektivismus und der „should be“-Betrachtung in den GLOBE-Studien weist China eine etwas niedrigere Ausprägung dieser Dimension auf.
- Die soziale und emotionale Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern weisen in allen drei Kulturen kaum Unterschiede auf (Kulturdimension: Maskulinität bzw. Geschlechtergleichheit). Wieder gilt allerdings, dass in den GLOBE-Studien bei der „should be“-Betrachtung ein anderes Ergebnis gegeben ist. China nimmt einen Rang deutlich hinter Deutschland ein.

Bei folgenden Punkten zeigen die GLOBE-Studien andere bzw. neue Ergebnisse als die IBM-Studien:

- China ist verglichen mit West- und Ostdeutschland nach Hofstede eine weniger „vorsichtige“ Kultur (Unsicherheitsvermeidung). Die Differenzen zwischen allen drei Kulturen sind in der GLOBE-Studie bei der „as is“-Betrachtung relativ gering. Bei den Deutschen gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen „as is“-Werten und „should be“-Werten. Sowohl West- als auch Ostdeutschland weisen einen hohen Unsicherheitsvermeidungswert (Platz 5 bzw. 7 für Westdeutschland bzw. Ostdeutschland) bei dem tatsächlichen Verhalten auf. Das heißt, die Deutschen lieben ein strukturiertes Leben und reduzieren durch Regeln und Gesetze gerne Unsicherheiten. Gleichzeitig zeigen aber die „should be“-Werte ein ganz anderes Bild: Die Befragten aus beiden Teilen Deutsch-

¹⁶⁸ Die Daten wurden eigentlich in 62 Ländern gesammelt. Aber die Datenvollständigkeit bei dem Iran und der Tschechischen Republik war in einzelnen Fällen nicht gegeben. Daher wurde die Rangliste auf 61 Ländern reduziert. Siehe Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 8.

lands wollen deutlich weniger vorsichtig sein. Die durchschnittlichen „should-be“-Werte sind sowohl in Westdeutschland als auch in Ostdeutschland deutlich kleiner als die „as is“-Werte. Die Autoren meinen, dass dieser große Unterschied zwischen „as is“ und „should be“ ein Beispiel für die Divergenz zwischen der traditionellen Kultur und den jüngsten Veränderungen in der kulturellen Entwicklung sei.¹⁶⁹ In China liegen die beiden Werte nah beieinander (Platz 9 bzw. 10 für „as is“- bzw. „should be“-Wert), wobei die Studien von Hofstede ein ganz anderes Ergebnis aufweisen (Platz 68/69 von 74 Ländern).¹⁷⁰

- Chinesen haben eine geringere Durchsetzungsfähigkeit und verhalten sich toleranter. Sie wünschen sich aber, sich stärker durchsetzen zu können. (Der durchschnittliche „as is“-Wert ist deutlich kleiner als der „should be“-Wert.)¹⁷¹ Im Gegensatz dazu verhalten sich Deutsche deutlich aggressiver und können ihre Meinung besser vertreten. Dagegen wünschen sich die Deutschen mehr Toleranz und weniger Aggressivität im Vergleich mit anderen Ländern.¹⁷²
- Die Chinesen haben beim durchschnittlichen „should be“-Wert für die Zukunftsorientierung ein ganz anderes Bild als in den IBM-Studien geliefert (Platz 60 von 61 Ländern in den GLOBE-Studien und Platz 1 von 74 in den IBM-Studien). Dieser Unterschied könnte an verschiedenen Definitionen dieser Dimension in den beiden Studien liegen: In den GLOBE-Studien wurde ermittelt, wie die Gesellschaft Mitglieder fördert, langfristig zu planen. Im Gegensatz dazu betonen die IBM-Studien die Sparsamkeit. Außerdem vermuten die Autoren, dass der niedrige Wert in dieser Dimension auch mit den rasanten Veränderungen der chinesischen Gesellschaft zu tun hat, durch die die Chinesen nicht mehr langfristig planen können.¹⁷³ Der durchschnittliche „as

¹⁶⁹ Vgl. Brodbeck & Frese (2008), S. 163.

¹⁷⁰ Vgl. Fu et al. (2008), S. 891. Die Ergebnisse aus den Studien von Hofstede siehe Anhang.

¹⁷¹ Vgl. Fu et al. (2008), S. 888f.

¹⁷² Vgl. Brodbeck & Frese (2008), S. 163.

¹⁷³ Vgl. Fu et al. (2008), S. 888.



is“-Wert in China ist zwar kleiner als der „should be“-Wert, China belegt jedoch eine bessere Platzierung. Dies gilt auch für West- und Ostdeutschland. Das bedeutet, dass das tatsächliche Verhalten der Menschen noch weniger langfristig orientiert ist als das erwünschte Verhalten. Daher liegt China im Vergleich mit anderen Ländern beim tatsächlichen Verhalten der Zukunftsorientierung noch im Mittelfeld (Platz 34). Im Vergleich mit den Chinesen sind die Deutschen sowohl beim tatsächlichen als auch beim erwünschten Verhalten mehr langfristig orientiert.¹⁷⁴

- Bei der Dimension „Machtdistanz“ existiert sowohl in China als auch in Deutschland im Vergleich zu den anderen Dimensionen die größte Abweichung zwischen dem tatsächlichen und dem erwünschten Wert. In dieser Dimension haben alle Länder einen höheren durchschnittlichen „as is“- als „should be“-Wert.¹⁷⁵ Das bedeutet, dass alle Länder eine stärkere Gleichverteilung der Macht anstreben. Ostdeutschland zeigt gegenüber Westdeutschland eine deutlich stärkere Machtdistanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie eine höhere Akzeptanz in der gesellschaftlichen Erwartung (as is 29. Platz für Westdeutschland bzw. 13. Platz für Ostdeutschland, should be 44. Platz für Westdeutschland bzw. 34. Platz für Ostdeutschland).¹⁷⁶ In Bezug auf den erwünschten Wert ist die Machtdistanz in China wie bei den IBM-Studien größer als in Deutschland. Der tatsächliche Wert zeigt jedoch ein gegenteiliges Ergebnis. Hier ist die Akzeptanz der Machtdistanz in Ostdeutschland am stärksten. China liegt noch hinter Westdeutschland.
- Bei dem tatsächlichen Index der menschlichen Orientierung belegt Westdeutschland den letzten Platz und Ostdeutschland den 56. Platz von 61 Ländern. Dieser sehr niedrige Wert deutet darauf hin, dass in deutschen Unternehmen verstärkt sachorientiert gearbeitet wird und die Mitarbeiter sich weniger um zwischenmenschliche Beziehung kümmern als in anderen Ländern. Die hohe

¹⁷⁴ Vgl. Brodbeck & Frese (2008), S. 164.

¹⁷⁵ Vgl. Fu et al. (2008), S. 891.

¹⁷⁶ Vgl. Brodbeck & Frese (2008), S. 159.

Durchsetzungsfähigkeit der Deutschen kann das Ergebnis bekräftigen. Die höheren durchschnittlichen „should be“-Werte zeigen jedoch, dass die Deutschen sich mehr Zwischenmenschlichkeit wünschen.¹⁷⁷ Die Chinesen belegen den Platz 17 bei dem tatsächlichen Verhalten, das heißt Freundlichkeit und Rücksichtnahme werden in der chinesischen Gesellschaft stärker honoriert. Obwohl der durchschnittliche „should be“-Wert in China größer ist als der „as is“-Wert hat China bei „should be“ eine schlechtere Platzierung (Platz 39.). Dies zeigt, dass die chinesischen Teilnehmer im Vergleich zu anderen Ländern eine geringere Förderung der harmonischen zwischenmenschlichen Beziehungen durch die Gesellschaft wünschen. Obwohl harmonische zwischenmenschliche Beziehungen in der Konfuzianismuslehre einen sehr hohen Stellenwert haben, scheinen sie in der mittleren Managementebene an Bedeutung verloren zu haben.¹⁷⁸

- Die Leistungssteigerung wird in China in der Unternehmenspraxis stärker gefördert als in Deutschland („as is“ 13. Platz für China; 22. Platz für Westdeutschland bzw. 33. Platz für Ostdeutschland). Bei der Frage, ob die Leistungssteigerung in der Gesellschaft belohnt werden sollte, sehen die Deutschen mehr Bedarf als die Chinesen („should be“ 50. Platz für China; 29. Platz für Westdeutschland bzw. 22. Platz für Ostdeutschland). Allerdings liegen die konkreten „should be“-Werte in allen Ländern über den „as is“-Werten. Selbst in China ist der „should be“-Wert höher als der „as is“-Wert, das heißt die Manager wünschen sich in allen drei Ländern, dass Leistung mehr gefördert würde als in der Realität.¹⁷⁹

Abbildung 6 und Abbildung 7 zeigen die kulturellen Unterschiede zwischen Ost-, Westdeutschland und China deutlich. Im Vergleich der beiden Abbildungen werden die Unterschiede zwischen dem tatsächlichen Verhalten und erwarteten Ver-

¹⁷⁷ Brodbeck & Frese (2008), S. 165.

¹⁷⁸ Vgl. Fu et al. (2008), S. 892.

¹⁷⁹ Vgl. Fu et al. (2008), S. 887 und Brodbeck & Frese (2008), S. 162.

halten ersichtlich. Dies zeigt die Schwäche der IBM-Studien, die keine konsequente Unterscheidung zwischen den beiden Werten bietet.

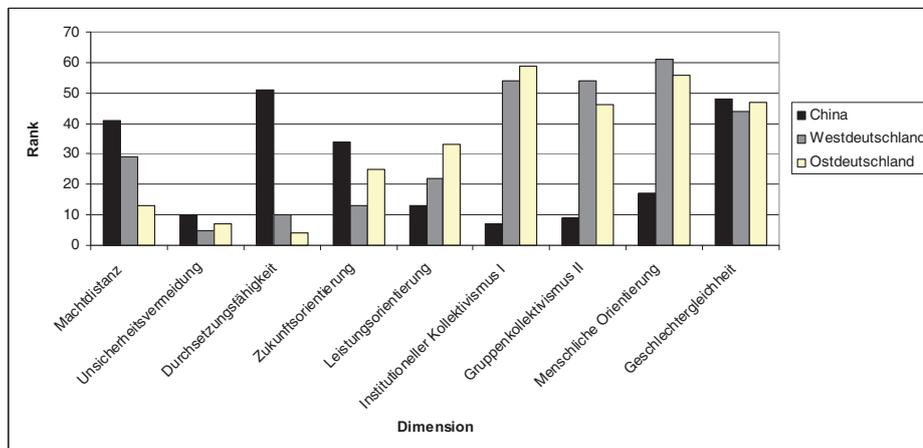


Abbildung 6: „As is“-Rank für China und Deutschland nach GLOBE ¹⁸⁰

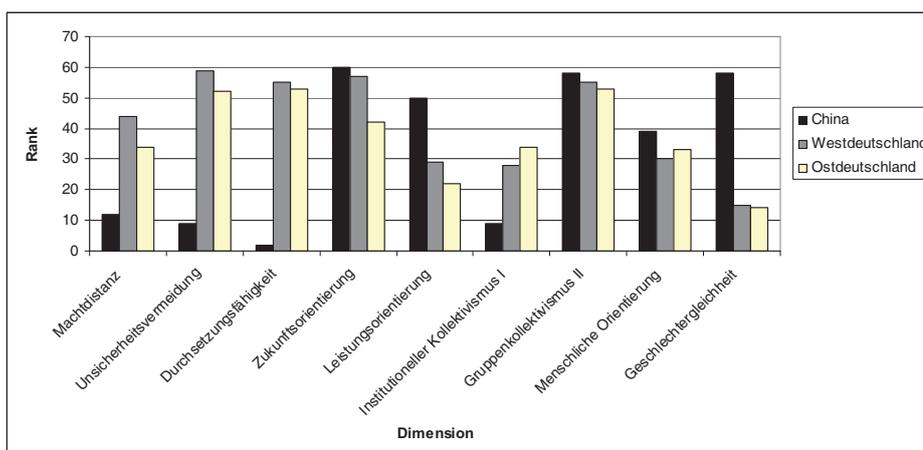


Abbildung 7: „Should be“-Rank für China und Deutschland nach GLOBE ¹⁸¹

Durch den Vergleich der Ergebnisse von den GLOBE-Studien mit den IBM-Studien wird deutlich, dass der Kulturwandel nicht außer Acht gelassen werden kann. Dies gilt insbesondere für Deutschland und China, da sich in den vergangenen 30 Jahren die politische Situation in Deutschland durch die Wiedervereinigung und die wirtschaft-

¹⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung. Daten sind aus den GLOBE-Studien entnommen. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 162 und 887.

¹⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung. Daten sind aus den GLOBE-Studien entnommen. Chhokar, Brodbeck und House (2008), S. 162 und 887.



liche Entwicklung in China durch die Marktöffnung wesentlich verändert haben. Diese Entwicklungen werden vermutlich Auswirkungen auf die Ausprägung der Kulturdimensionen haben.

Die GLOBE-Studien stellen mit 62 Ländern die größte Kulturstudie seit der Untersuchung von Hofstede dar. House et al. versuchten, die Teilkulturen in einigen Ländern (wie Deutschland, Schweiz) getrennt zu betrachten. Aber in anderen Ländern, in denen auch unterschiedliche Subkulturen existieren, z. B. China, Indien oder USA, wurden diese nicht berücksichtigt.¹⁸² Außerdem wurden die Probanden der GLOBE-Studien aus der mittleren Managementebene von drei Branchen gewählt. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob das mittlere Management in allen untersuchten Ländern gleich definiert ist. Die GLOBE-Studien stellen zwar gegenüber den „IBM-Studien“ bezüglich der Teilnehmer und der Fragebögen eine Verbesserung dar, es wurde jedoch von einigen Kritikern auch hier die Frage gestellt, ob diese Stichproben repräsentativ für die gesamte Kultur sind. Zum Beispiel wurden in China insgesamt nur 158 Manager befragt.¹⁸³

2.2.3 Kulturstandard von Thomas

In diesem Abschnitt wird die Theorie des Kulturstandards von Thomas vorgestellt. Die Vorgehensweise unterscheidet sich grundlegend von den zuvor betrachteten Studien. Der Psychologe Thomas versucht in seiner Studie, durch die Analyse von kritischen interkulturellen Situationen mit Konfliktpotenzial die Kulturmerkmale einer Nation zu entdecken.

2.2.3.1 Definition des Kulturstandards von Thomas

Der Psychologe Thomas definiert die Kultur als ein universelles Orientierungssystem, das allgemeine Beurteilungsregeln zum Verhalten in der jeweiligen Gesellschaft liefert. Ein solches Orientierungssystem legt die kulturelle Zugehörigkeit eines Menschen fest und steuert sein kulturelles Verhalten.¹⁸⁴

¹⁸² Siehe Huo & Randall (1991) und Graen (2006).

¹⁸³ Vgl. Buchegger (2006), S. 16ff., Gauger (2000) und Walgenbach (1994).

¹⁸⁴ Vgl. Wang (2010), S. 175.



Den Begriff Kulturstandard hat Thomas in seiner Veröffentlichung wie folgt definiert:

„Kulturstandard sind für Gruppen, Organisationen und Nationen typische Orientierungsmaßstäbe des Wahrnehmens, Denkens und Handelns. ... Ein Kulturstandard legt den Maßstab fest, wie Mitglieder einer bestimmten Kultur sich zu verhalten haben, wie man Objekte, Personen und Ereignisabläufe zu sehen, zu bewerten und zu behandeln hat.“¹⁸⁵

Eine gute Handlungsfähigkeit in der Interaktionsebene setzt voraus, dass Menschen über sich selbst und ihren Interaktionspartner ausreichend informiert sind und sich entsprechend der Erwartung des Partners verhalten.¹⁸⁶ Besonders schwierig ist es hingegen, wenn ein Interaktionspartner sich an fremden Werten, Regeln und Normen orientiert. Der Mensch kann seinen Partner nicht mehr korrekt einordnen und antizipieren, dadurch können Unsicherheit, Missverständnisse und sogar Konflikte entstehen.¹⁸⁷ Der Psychologe Thomas hat sich als Forschungsziel gesetzt, jede Kultur als ein spezifisches Orientierungssystem aufzufassen und möchte damit Kulturfremden eine interkulturelle Begegnung erleichtern.

2.2.3.2 Ermittlung der Kulturstandards

Zur Entwicklung der Kulturstandards werden die Daten durch Befragungen bzw. Interviews gesammelt, deren Schwerpunkt auf kritisch verlaufende Interaktionssituationen zwischen Einheimischen und Fremden liegt. Dabei werden keine standardisierten, sondern nur teilstrukturierte Fragebögen angewendet.¹⁸⁸

Für die Ermittlung der chinesischen und deutschen Kulturstandards wurden deutsche und chinesische Manager, Fremdsprachendozenten und Studenten befragt, die jeweils schon drei bis vier Monate im Gastland gelebt hatten. Sie sollten solche chinesisches-deutschen Interaktionssituationen beschreiben, die mehrfach vorgekommen und zweckbezogen waren und bei denen ein ausländischer Partner unerwartet reagiert hat.

¹⁸⁵ Thomas (1991), S. 5.

¹⁸⁶ Vgl. Thomas (1991), S. 113.

¹⁸⁷ Vgl. Thomas (1991), S. 114.

¹⁸⁸ Vgl. Thomas (1991), S. 117.



Dabei sollten nicht nur die Situationen erwähnt werden, die Konfliktpotenzial hatten, sondern auch die Begegnungen, die unerwartet reibungslos verlaufen sind. Nur die Situationen, die für Kulturkenner eindeutig zu interpretieren sind, wurden zur Auswertung herangezogen.¹⁸⁹

Die Interviews mit den Deutschen wurden in China von einem Deutschen¹⁹⁰ durchgeführt und die Interviews mit den Chinesen in Deutschland von einem Chinesen¹⁹¹ aus der V. R. China.¹⁹² Die Interviews verliefen in der Heimatsprache und im typischen Landesstil.¹⁹³ Das einzelne Interview wurde auf Tonband aufgenommen. Die Datenstruktur ist in Tabelle 5 dargestellt.

Ort	Anzahl der Probanden	Beruf	Anzahl der kritischen Situationen
Festland (V. R. China)	76	Manager Sprachdozenten Studenten	580
Taiwan	69	Manager Sprachdozenten Studenten	520
Hongkong	22	Studenten	127
Deutschland	46	Manager Studenten Sprachdozenten	133

Tabelle 5: Die Datenstruktur des Projekts von Thomas¹⁹⁴

Die Befragten sollten auch eine Selbstbeurteilung in den beschriebenen kritischen Situationen abgeben und Angaben über die eigene Person machen. Danach wurden Auslandsexperten – Personen der gleichen Nationalität mit langjähriger Erfahrung im

¹⁸⁹ Vgl. Thomas (1991), S. 119.

¹⁹⁰ Es handelte sich um deutsche wissenschaftliche Mitarbeiter unter der Leitung eines deutschen Professors der Psychologie von der Universität Regensburg. Siehe Thomas (2010), S. 44.

¹⁹¹ Ein chinesischer Professor der Beijing-Universität führte die Interviews in Deutschland. Siehe Thomas (2010), S. 44.

¹⁹² Ebenda.

¹⁹³ Hier wurden die Kommunikationsarten und eine Warm-Up-Phase berücksichtigt.

¹⁹⁴ Quelle: Eigene Darstellung, die Daten werden von Thomas (1991), S. 119 entnommen.



Gastland – um eine monokulturelle Fremdbeurteilung aus ihrer Sicht gebeten. Anschließend wurden fremdkulturelle Fremdbeurteilungen eingeholt, d. h. die Situationsschilderungen der Deutschen wurden chinesischen Auslandsexperten zur Beurteilung vorgelegt und umgekehrt.¹⁹⁵ Durch einen Vergleich der monokulturellen und fremdkulturellen Fremdbeurteilung wurden aus den geschilderten kritischen Situationen die wichtigen Kulturstandards ermittelt. Danach wurden von Experten die ermittelten Kulturstandards mit den jeweiligen kulturhistorischen, kulturphilosophischen sowie wertorientierten Forschungen in Verbindung gebracht und deren Zusammenhänge dargestellt. Durch den Bezug auf die kulturhistorischen und -philosophischen Wurzeln wird das Verständnis des Kerns einer Kultur für Fremde erleichtert.

Die Interviews mit deutschen Probanden in China verliefen reibungslos. Die Probanden stellten fast ausschließlich Verständnisfragen. Sie beschrieben kritische Situationen detailliert und hinterließen dabei den Eindruck, dass sie sich freuen, endlich eine Chance zu haben, über ihre Erlebnisse berichten zu können. Im Gegensatz dazu stieß der chinesische Professor auf ein bei dieser Methode nicht unübliches Problem: Die chinesischen Probanden verhielten sich sehr vorsichtig und zurückhaltend bei der Formulierung kritischer Situationen, um nicht verletzende Bemerkungen über Deutsche zu äußern. In der Anfangsphase des Interviews behaupteten die Probanden sogar, dass sie keine kritischen Situationen mit deutschen Partnern gehabt hätten oder diese nur sehr harmlos verlaufen seien. Das ist ein typisches Verhalten bei Chinesen. Sie wollen vermeiden, dass die Deutschen ihr Gesicht verlieren. Der chinesische Professor brauchte deutlich mehr Zeit, um eine vertraute persönliche Beziehung mit den Probanden aufzubauen. Erst danach konnte er Gespräche über kritische Situationen führen.¹⁹⁶ Dies verdeutlicht die Problematik bei der Wahl einer Befragung als Untersuchungsmethode in der Kulturforschung (siehe auch 2.2).

¹⁹⁵ Thomas (1991), S. 120.

¹⁹⁶ Vgl. Thomas (2010), S. 46f.



Als Ergebnis liefert Thomas außerdem die Unterschiede zwischen chinesischen und deutschen Kulturstandards aus Sicht von Managern. Die von deutschen Managern wahrgenommenen chinesischen Kulturstandards sind „Beziehungsorientierung“, „Gesicht wahren“, „Rollenkonformität“ und „Hierarchieorientierung“. Durch das Verhalten deutscher Manager gegenüber ihren chinesischen Kollegen ermittelte Thomas folgende deutsche Kulturstandards: „Regelorientierung“, „Individualismus“, „Direktheit / Wahrhaftigkeit“, „systematische Aufgabenbewältigung“, „Trennung zwischen Arbeits- und Privatbereich“, „Termin- und Zeitplanung“, „bürokratische Ordnungsstruktur“ sowie „Distanziertheit gegenüber Ausländern“.¹⁹⁷

Anhand der Methodik von Thomas haben einige Forscher weitere Kulturstandards für unterschiedliche Länder aufgedeckt. Basierend auf eigenen empirischen Studien haben Liang und Kammhuber die chinesischen und Schroll-Machl die deutschen Kulturstandards tiefgehend analysiert.¹⁹⁸ Im Folgenden werden die Untersuchungsergebnisse der Kulturstandards für China und Deutschland von Liang und Kammhuber sowie von Schroll-Machl vorgestellt.

2.2.3.3 Chinesische Kulturstandards

2.2.3.3.1 Soziale Harmonie „Gleichheit in Ungleichheit“

Die Harmonie ist das höchste Prinzip in der chinesischen Gesellschaft. Für Chinesen gilt eine harmonische interpersonale Beziehung als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Nur wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen ins soziale Gleichgewicht gebracht sind, werden eine effektive und sachbezogene Zusammenarbeit und die gemeinsame Zielerreichung ermöglicht.¹⁹⁹

Liang und Kammhuber betonen, dass die Harmonie als traditionelle Wertvorstellung in China vor allem als interpersonale Harmonie zu verstehen und nicht mit sozialer Gleichheit zu verwechseln sei. Harmonie bedeutet vielmehr eine stabile soziale Ord-

¹⁹⁷ Vgl. Thomas (2010), S. 50.

¹⁹⁸ Vgl. Thomas (2003), S. 1. Die empirischen Daten von Liang & Kammhuber sowie Schroll-Machl sind nicht zugänglich. Daher beziehen sich die folgenden Erläuterungen nur auf die Ergebnisse.

¹⁹⁹ Vgl. Thomas (1991), S. 127f.



nung mit der Einbindung jedes Individuums in die Gesellschaft gemäß seiner sozialen Rolle.²⁰⁰

Die Autoren vermuten, dass die hohen Anforderungen an eine harmonische Beziehung in der chinesischen Gesellschaft auf die chinesische Geschichte zurückgeführt werden könnten und benennen folgende historische Entwicklung:

Bevor der Kaiser Qin²⁰¹ im Jahr 221 v. Chr. das Land China erfolgreich vereinte, herrschte mehr als 500 Jahre (von 770 v. Chr. bis 221 v. Chr.) Krieg in China. Anfangs kämpften über 140 kleine Feudalstaaten um die Vorherrschaft im Land. Nach 500 Jahren war das Land in sieben Staaten aufgeteilt, die immer noch gegeneinander Krieg führten, bis Kaiser Qin die Herrschaft übernahm. In dieser Zeit entwickelten sich die philosophischen Lehren, wie Konfuziusmus und Mengziusmus. Aus der Erfahrung der gnadenlosen Verfolgung eigener Interessen in den Kriegen verlangen sie ein Zurückdrängen des Ichs zugunsten der Gemeinschaft.²⁰² Die Lehren sehen Hierarchie und Kollektivität als bedeutende Mittel zur Erreichung von Harmonie und sozialer Stabilität.²⁰³

2.2.3.3.2 Hierarchie

Um die Harmonie bei sozialer Ungleichheit zu bewahren, muss jedes Individuum seine gesellschaftliche Rolle einhalten. Die Hierarchie stellt ein wichtiges Rangordnungssystem in der Gesellschaft dar, durch das die Rollenzuteilung der einzelnen Person festgelegt wird. Jedes Individuum ist somit als eine organisatorische Einheit in dem Ordnungssystem zu verstehen und wird einer bestimmten Position zugeordnet, die von seiner Familie, Beruf, Ausbildung usw. abhängig ist.²⁰⁴ Da diese Position auch der Rangordnung bzw. der Werteinteilung in der chinesischen Gesellschaft entspricht, spiegelt sie sich bei der Kommunikation wider. So muss vor Beginn eines Gespräches immer festgestellt werden, in welcher gesellschaftlichen Position sich die Ge-

²⁰⁰ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S. 173.

²⁰¹ Qinshihuang

²⁰² Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S. 174.

²⁰³ Vgl. Wang (2010), S. 176.

²⁰⁴ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S. 173.



sprächspartner befinden und wie ihnen vor diesem Hintergrund begegnet werden soll.²⁰⁵

Beispiele für die Hochachtung der Hierarchie in China sind die Sitzordnung sowie die Reihenfolge der Begrüßung. Sie müssen streng nach der hierarchischen Rangordnung erfolgen. Die Regel, dass, wie in Deutschland, zuerst Damen begrüßt werden, wäre in China falsch.

Liang und Kammhuber halten die konfuzianische Strukturierung „WU LUN“ (fünf menschliche Elementarbeziehungen) für den möglichen Ursprung des hierarchischen Bewusstseins. Die Inhalte der „WU LUN“ sind: Herrscher-Untertan; Vater-Sohn; Älterer Bruder-Jüngerer Bruder; Ehemann-Ehefrau; Freund-Freund.²⁰⁶ Außer der Freundschaftsbeziehung verpflichten alle anderen Beziehungen die erste Seite zur Fürsorge und die zweite Seite zu Respekt und Loyalität. Das heißt, ein Herrscher versorgt seine Untertanen und als Gegenleistung werden bedingungslose Loyalität und Respekt erwartet. So funktioniert auch die Vorgesetzter-Mitarbeiter-Beziehung. Der Vorgesetzte genießt auf der einen Seite Autorität und übernimmt auf der anderen Seite die Fürsorge für die Mitarbeiter, auch im privaten Bereich. Der Respekt vor höher-rangigen und älteren Personen ist eine der höchsten Tugenden in der konfuzianischen Lehre.²⁰⁷

2.2.3.3.3. Guanxi und Renqing

Ausländische Geschäftsleute machen in China die Erfahrung, dass interpersonelle Beziehungen (Guanxi) in China von großer Bedeutung sind. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und ein eigenes soziales Netzwerk sind die Voraussetzung für den Erfolg in der Gesellschaft.²⁰⁸

Beziehungen unterscheiden sich stark dadurch, in welchem Verhältnis eine Person zu einer Gruppe steht. Wenn diese zu einem bestimmten Personenkreis gehört, zählt sie

²⁰⁵ Vgl. Liang & Kammhuber (2007), S. 174.

²⁰⁶ Wulun Forschung.

²⁰⁷ Vgl. Liang & Kammhuber (2007), S. 175.

²⁰⁸ Vgl. Holtbrügge & Puck (2008) und Liang & Kammhuber (2007), S. 175.



zur „Innenseite“. Ihr wird je nach der sozialen Nähe, wie eigene Familie, Verwandte oder Bekannte, großzügig geholfen – manchmal sogar auf Kosten der anderen. Eine Person, die nicht zu dieser Gruppe gehört, wird zur „Außenseite“ gerechnet und nach vorgeschriebenen Regeln behandelt. Das heißt, sie muss viele Bedingungen und Voraussetzungen erfüllen, damit ihre Wünsche umgesetzt werden.²⁰⁹

In China gehören zu der interpersonellen Beziehungspflege (Renqing) sowohl die Innenseite als auch die Außenseite. Um die bestehenden Kontakte im eigenen sozialen Netzwerk zu stärken und neue Kontakte zu gewinnen, wird in die Beziehungsarbeit investiert. Bei diesen Investitionen kann es sich um materielle Leistungen wie Geschenke oder immaterielle Leistungen wie gegenseitige Hilfe handeln. Bei Hilfsleistungen erwartet der Partner zu einem späteren Zeitpunkt aber auch entsprechende Hilfsbereitschaft. Wer ein solches Angebot annimmt, schuldet eine Gegenleistung. Falls er keine Gegenleistung erbringt, kann er von der Gruppe ausgeschlossen werden und einen schlechten Ruf erhalten, der es ihm erschwert, in Zukunft in einem anderen Beziehungsnetzwerk aufgenommen zu werden. Aus diesem Grund sind Chinesen sehr vorsichtig und zurückhaltend im Umgang mit anderen Menschen.²¹⁰

2.2.3.3.4 Gruppenorientierung: Das „Danwei“-System

Chinesen verhalten sich statt individualistisch eher kollektiv. Diese Gruppenorientierung wird durch das „Danwei“-System weiter verstärkt. „Jede größere Einheit, in der die Menschen ein gewisses Gemeinschaftsgefühl entwickeln konnten, kann als „Danwei“ bezeichnet werden.“²¹¹ Auch nach der Gründung der Volksrepublik China im Jahr 1949 spielte „Danwei“ eine wichtige Rolle in der Gesellschaft. In der Planwirtschaft gehörte fast jeder Chinese zu einem „Danwei“. Die Zugehörigkeit ergibt sich überwiegend durch den Arbeitsplatz. Beispiele für ein Danwei sind eine Fabrik, eine Agrargenossenschaft oder eine Behörde. Das System funktioniert ähnlich wie ein Familienclan und bezieht auch Faktoren wie Politik und das soziale Umfeld mit ein.

²⁰⁹ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S. 175. Ähnlich wurde diese Situation auch von anderen Autoren beschrieben, siehe z. B. Zinzius (2009) und Holtbrügge & Puck (2008).

²¹⁰ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S. 176.

²¹¹ Liang & Kamhuber (2007), S. 176.



Das Danwei regelt alles für seine Mitglieder, egal ob eine familiäre Angelegenheit, wie die Genehmigung, ein Kind zu bekommen, Wohnungsvergaben oder die berufliche Karriere. Innerhalb eines Danweis wird wiederum nach Hierarchie gehandelt. Die Führung übernimmt die Fürsorge für die Mitglieder, im Gegenzug wird Loyalität verlangt.

2.2.3.3.5 Gesicht geben und Gesicht nehmen

Der Psychologe Thomas sieht das „Gesicht wahren“ als bedeutendsten Kulturstandard Chinas an. Liang und Kammhuber betonen, dass das chinesische Wort „Gesicht“ nicht dem des deutschen Sprachgebrauchs entspricht. In der chinesischen Sprache wird fein unterschieden zwischen „Gesicht haben“, „Gesicht vermehren“, „Gesicht geben“, „Gesicht verleihen“, „Gesicht belassen“ und „Gesicht verlieren“.²¹² Jeder Mensch hat nach seinem sozialen Status, wie Familienzugehörigkeit und Bildung, ein Gesicht. Das Gesicht zu vermehren, so betonen Liang und Kammhuber in ihrer Veröffentlichung, hängt wesentlich von den „gesichtsgebenden“ Aktivitäten anderer ab und weniger von den eigenen.²¹³ Je höher das soziale Ansehen des „Gesichtgebers“ ist, desto mehr Würdigung erfährt der „Gesichtsempfänger“. So gesehen ist in der chinesischen Gesellschaft das „Gesicht geben“ sogar viel wichtiger als das „Gesicht wahren“. Wer anderen kein „Gesicht“ geben kann, läuft Gefahr, das eigene Gesicht zu verlieren.²¹⁴

Sein Gesicht zu verlieren, kann grundsätzlich zwei Ursachen haben:

- Vernachlässigung des „Gesicht-gebens“ bzw. der Beziehungspflege
- Moralischer Gesichtsverlust²¹⁵

Zum ersten Fall gehören zum Beispiel die Ablehnung einer Einladung oder das Vergessen einer Danksagung. Hier kann der Verursacher sein Gesicht noch zurückgewinnen, wenn er von sich aus dem Partner mehr anbietet als er zuvor bekommen hat.²¹⁶

²¹² Liang & Kammhuber (2007), S.178.

²¹³ Vgl. Liang & Kammhuber (2007), S.178 und Weggel (2002), S. 37ff.

²¹⁴ Ebenda.

²¹⁵ Ebenda und siehe z. B. Holtbrügge & Puck (2008).

²¹⁶ Vgl. Wang (2010), S. 176ff.



Im Fall eines moralischen Gesichtsverlusts besteht kaum noch die Möglichkeit, dieses wieder gut zu machen. Ein Beispiel ist ein Konflikt, besonders in der Öffentlichkeit. Chinesen empfinden eine Konfliktsituation als persönlichen Angriff und verlieren ihr Gesicht. Da Chinesen eher gruppenorientiert sind, verlieren auch die Mitglieder der Gruppe ihr „Gesicht“. Als Konsequenz des „Gesichtverlusts“ kann jemand von der eigenen Gruppe ausgeschlossen werden, falls er alleine die Schuld trägt oder die Beziehung der beiden Gruppen, zwischen denen die Konfliktsituation besteht, bleibt beschädigt, falls ein Verantwortlicher nicht ausgemacht wird.²¹⁷

Das „Gesicht“ wird in China als eine der wichtigsten sozialen Ressourcen in zwischenmenschlichen Beziehungen gesehen. Die Pflege des eigenen Gesichts kann unter anderem als Investitionsgut verstanden werden, da sie später zur Forderung von Gegenleistungen berechtigt. Im Gegensatz dazu kann die Vernachlässigung der Gesichtspflege in Zukunft zu negativen Konsequenzen führen.²¹⁸

Die erste schriftliche Beschreibung des „Gesichtskonzepts“ ist in dem konfuzianischen Werk „Zuozhuan“ aus dem 2. Jahrhundert vor. Chr. zu finden. Dort sind schon viele Beispiele über das „Gesichtskonzept“ angegeben. Durch das Konzept werden konfuzianische Tugenden wie Loyalität und Hierarchie eingehalten und soziale Beziehungen zwischen Menschen geregelt.²¹⁹

2.2.3.3.6 Etikette, Bescheidenheit und Höflichkeit

Im gesellschaftlichen Leben in China spielen Bescheidenheit und Respekt eine wichtige Rolle. Als kollektiv orientierte Gesellschaft stehen die Interessen des Individuums hinter denen der Gruppe. Dies gilt auch in Bezug auf die eigene Persönlichkeit. Es gilt als höflich, sich selbst niedriger darzustellen. So wird das Konfliktpotenzial minimiert und soziale Harmonie in der Gesellschaft bewahrt.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S.179.

²¹⁸ Ebenda.

²¹⁹ Ebenda.

²²⁰ Vgl. Liang & Kamhuber (2007), S.180.



Diese Einstellung ist auch im chinesischen Sprachstil erkennbar. Liang und Kammhuber haben folgendes Beispiel genannt: Wenn ein Chinese sehr sicher ist, dass er eine Arbeit gut erledigen kann, sagt er: „Ich würde es gerne einmal probieren, ich schaffe diese Arbeit wahrscheinlich.“ Eine solche Formulierung wird aus europäischer Sicht eher einen unsicheren Eindruck hinterlassen. Es spiegelt aber genau die Art und Weise wider, wie die chinesische „Bescheidenheit“ zum Ausdruck kommt.²²¹

„Höflichkeit bedeutet in China die Herstellung von Vertrautheit und eines herzlichen Verhältnisses.“²²² Sie regelt die interpersonellen Beziehungen in China. Wenn man sich bei der Begrüßung nach privaten Angelegenheiten erkundigt, deutet dies nicht darauf hin, dass sich der Interaktionspartner in das Privatleben des anderen drängen will, sondern zeigt nur eine Art von Fürsorge für den anderen.²²³

Diese Regeln finden sich in der konfuzianischen Lehre wieder, da sie als zentrale Elemente zur Einhaltung der Hierarchie und sozialen Harmonie gelten.

2.2.3.3.7 Regelrelativismus

Formale Regeln besitzen in China keinen hohen Stellenwert und können je nach Situation interpretiert werden. So schreiben Liang und Kammhuber: Das chinesische Sprichwort „Wichtiger als gute Gesetze ist ein guter Beamter“ illustriert die konfuzianische Lehre.²²⁴ In der chinesischen Gesellschaft versucht die Leitung nicht durch Regeln, sondern stärker durch persönlichen Charakter bzw. persönliche Beziehungen zu führen. In Deutschland hingegen sind formale Regeln von höherer Bedeutung. Solche interkulturellen Unterschiede kommen besonders bei Vertragsabschlüssen zum Vorschein. Statt auf das Kleingedruckte, achten Chinesen eher auf akzeptable persönliche Beziehungen, die auf Dauer funktionieren können. Zu stark differenzierte und fein definierte Regeln werden als Konflikt fördernd bewertet.²²⁵

²²¹ Liang & Kammhuber (2007), S.180.

²²² Ebenda.

²²³ Vgl. Weggel (1997) und (2002).

²²⁴ Liang & Kammhuber (2007), S. 181.

²²⁵ Vgl. Liang & Kammhuber (2007), S. 181.



Liang und Kammhuber vermuten, dass die Wurzeln dieser Einstellung auf das dritte Jahrhundert vor Chr. zurückgingen. Damals versuchten die „Legalisten“, den Staat gegen den Konfuzianismus durch absolute Gesetze zu regieren. Das Volk akzeptierte diesen Ansatz nicht und revoltierte gegen die Herrschaft. Danach kehrte die Konfuzianische Lehre wieder zurück und die Meinung, dass Herrschaft nach Moral, Menschlichkeit und Tugend gelenkt werden solle und nicht durch abstrakte Gesetze.²²⁶

2.2.3.4 Deutsche Kulturstandards

Auf Basis der Kulturstandardforschung des Psychologen Thomas wurden weiterführende Studien durchgeführt, die kritische Situationen zwischen Deutschen und Ausländern analysieren. Die Psychologin Schroll-Machl hat in ihrer Dissertation „Die Deutschen – Wir Deutsche“ die deutschen Kulturstandards genau untersucht. Die folgenden Darstellungen basieren hauptsächlich auf ihrer Dissertation.

2.2.3.4.1 Sachorientierung

Aus ausländischer Sicht fällt auf, dass deutsche Partner in der Kommunikation sehr sachorientiert sind. Durch sachliches Verhalten und Fachkompetenz entstehen in Deutschland Vertrauen und gegenseitige Anerkennung. Typische Sätze sind: „Komm zur Sache“ oder „Bleib bei der Sache“. Bei der Zusammenarbeit geht es um Fachkompetenzen der Beteiligten und damit verbundene Rollenbeziehungen.²²⁷ Wenn sich die Partner zufällig kennen und schon gute persönliche Beziehungen haben, können diese ein zusätzlicher Erfolgsfaktor sein, sie sind aber keine Voraussetzung. Da deutsche Partner selten über persönliche Angelegenheiten und Gefühle sprechen, werden sie häufig von ausländischen Partnern als wenig emotional bei der Zusammenarbeit empfunden.²²⁸

Schroll-Machl versucht diese Sachorientierung mit dem der jüdisch-christlichen Tradition entsprechenden Monotheismus zu begründen.²²⁹ Sie ist der Ansicht, dass die Aussage „Macht euch die Erde untertan“ die Suche der Menschen nach technischen

²²⁶ Vgl. Liang & Kammhuber (2007), S. 181.

²²⁷ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 49f.

²²⁸ Siehe Thomas (2010). Deutsche Manager distanzieren sich von chinesischen Partnern.

²²⁹ Siehe auch Nipperdey (1991), Cahill (2000) und Schroll-Machl (2007a).



und wissenschaftlichen Erklärungen fördere.²³⁰ Cahill vertritt die Meinung, dass der Protestantismus in Deutschland die Religiosität auf eine intellektuelle Ebene zurückführe und noch stärker als der Katholizismus Interesse an der Findung nach Lösungen für bestimmte Probleme geweckt habe.²³¹

2.2.3.4.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Deutschland hat wahrscheinlich die meisten Verordnungen, Regeln und Gesetze auf der Welt.²³² Der Deutsche liebt ein strukturiertes Leben und hat am liebsten für alles eine Regel, nach der er handeln kann. Die unzähligen Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Gesetze zeigen indirekt einen starken Wunsch nach Klarheit, Kontrolle und Risikominimierung.²³³ Außerdem haben die Untersuchungen von Schroll-Machl ergeben, dass der typische Deutsche sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben anstrebt, planerisch, strukturiert und organisiert zu sein.²³⁴ Chaotische und unorganisierte Verhältnisse ärgern ihn hingegen sehr. Dadurch sind aber Spontanität und Flexibilität deutlich gehemmt.²³⁵

In ihrer Veröffentlichung sieht Schroll-Machl ein starkes Bedürfnis der Deutschen nach Sicherheit, das sie unter anderem mit dem Verlust von Mitmenschen, Besitz und Heimat im vergangenen Jahrhundert begründet. Der große Fortschritt Deutschlands im 19. Jahrhundert unter den bürokratischen Strukturen Preußens verstärkte die Wertschätzung für Strukturen und Regeln.²³⁶

2.2.3.4.3 Zeitplanung

Der Deutsche plant nicht nur in seinem beruflichen Leben, sondern auch die Freizeitaktivität. Der Hintergrund besteht darin, dass Zeit als knappes Gut gilt und deren

²³⁰ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 65.

²³¹ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 65 und Cahill (2000).

²³² Wenn man in der Suchmaschine „Google“ den Suchbegriff „Verordnung in Deutschland“ eingibt, findet diese 2.720.000 Treffer, von Strahlenschutz bis Preisangaben, von Signaturverordnung bis Katzenschutzverordnung.

²³³ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 69ff und Schroll-Machl (2007b), S. 75.

²³⁴ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 71ff.

²³⁵ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S. 76.

²³⁶ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S. 86.



Anwendung gewürdigt werden solle („auf das Wesentliche konzentrieren“, siehe Sachorientierung). Schroll-Machl hat in ihrer Veröffentlichung festgestellt, dass der Deutsche versucht, sein Leben auf eine konsekutive Art zu organisieren.²³⁷ Er füllt seinen Terminkalender nach einer bestimmten Reihenfolge und / oder Wichtigkeit. Da alle bzw. die meisten Deutschen so vorgehen, ist die Koordinierung des Zeitplans eine wichtige Voraussetzung für effizientes Handeln.²³⁸

2.2.3.4.4 Regelorientierung und Internalisierte Kontrolle

Im Gegensatz zur chinesischen Regelrelativismus sind die Regeln für Deutsche verbindlich und für alle Menschen gleich.²³⁹ Es gibt keinen Interpretationsspielraum bei der Anwendung von Regeln und es wird auch keine Rücksicht auf persönliche Beziehungen genommen. Schroll-Machl sieht als Ursache der Regelorientierung der Deutschen die Jahrhunderte andauernde Zersplitterung Deutschlands in kleine Territorialstaaten. In diesen Kleinstaaten könne die Obrigkeit ihre Regeln effektiv kontrollieren. Die Untergebenen hätten diesen bedingungslos Folge zu leisten und mangels Kontakt nach außen wenig Gelegenheit, ihre Rechtmäßigkeit zu hinterfragen.²⁴⁰

Darüber hinaus identifizieren sich Deutsche stark mit dem eigenen Beruf. Zuverlässigkeit und Genauigkeit sind typische Merkmale deutscher Mitarbeiter. Wenn ein Deutscher eine Sache in die Hand nimmt, plant und organisiert, wird er sie auch zuverlässig umsetzen. Für Nicht-Deutsche entsteht häufig der Eindruck, dass er sich durch den Inhalt der Arbeit motiviert fühlt und die Aufgabe aus Überzeugung macht.²⁴¹ Dieses Verhalten bezeichnet Schroll-Machl in ihrer Veröffentlichung als „Internalisierte Kontrolle“ und definiert: „*Per Übereinkunft oder per Einsicht in die „Notwendigkeit“ oder Optimalität bestimmter Regeln kontrolliert sich ein Individuum*

²³⁷ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S. 86.

²³⁸ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S. 77.

²³⁹ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 94.

²⁴⁰ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S. 84.

²⁴¹ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 95.



selbst. Es hält sich dabei entweder an vorgegebene Normen oder an selbst erstellte Pläne.“²⁴²

Die Zuverlässigkeit der Deutschen ist wegen ihrer Sachorientierung gegenüber der Sache zu verstehen und wenig von der Außenwelt beeinflusst.²⁴³

2.2.3.4.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Deutsche trennen in der Regel stark zwischen Privat- und Berufsleben. Im Berufsleben wird selten über Privatangelegenheiten gesprochen und sich sachorientiert und zielstrebig verhalten. Professionalität definiert ein Deutscher im Beruf als Fachkompetenz und Zuverlässigkeit. Emotionalität wird hingegen unterdrückt. Im Vergleich zum Berufsleben bleiben die Deutschen in der Freizeit entspannt bzw. emotional. Mit Freunden und Familie verhalten sie sich eher beziehungsorientiert. Die beruflichen Kontakte werden nur unter bestimmten Bedingungen im Privatleben fortgeführt. Die Autorität des Chefs endet am Firmentor und dieser mischt sich nicht in die Freizeit der Mitarbeiter ein.²⁴⁴

2.2.3.4.6 Schwacher Kontext als Kommunikationsstil

Deutsche formulieren direkt und explizit auch Kritik und Ablehnung, um einen Sachverhalt klar und eindeutig auszudrücken.²⁴⁵ Der sachliche Aspekt steht dann immer im Vordergrund und der Beziehungsaspekt wird eher indirekt vermittelt.

2.2.3.4.7 Individualismus

Die eigene Identität und Persönlichkeit haben in Deutschland einen hohen Stellenwert. Eigene Interessen und Gefühle stehen im Vordergrund. In der Gesellschaft zeigen sich eine Vielzahl von Single-Haushalten, Kernfamilien bzw. Kleingruppen. Kinder verlassen meistens frühzeitig das Elternhaus und nehmen ihr Leben selbst in die Hand. Daher ist die Gruppenzugehörigkeit in Deutschland weniger ausgeprägt.²⁴⁶

²⁴² Schroll-Machl (2007a), S. 96.

²⁴³ Vgl. Schroll-Machl (2007b), S.78.

²⁴⁴ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 141ff.

²⁴⁵ Im Hall & Hall (1990) wird auch als low context definiert.

²⁴⁶ Vgl. Schroll-Machl (2007a), S. 107.



2.2.3.5 Beurteilung der Kulturstandards nach Thomas

Die Vorgehensweise nach Thomas ermöglicht, kulturell begründetes Konfliktpotenzial in der Interaktion zu erkennen und daraus die Kulturstandards zu erarbeiten. Die Vorgehensweise kann von Kultur zu Kultur variieren, da für die Beschreibung der kritischen Situationen keine einheitliche Form vorgegeben ist.²⁴⁷ Diese Methodik weist jedoch nach Meinung von Krewer eine konzeptionelle Schwäche auf. Die kritischen Situationen sind stark an bestimmte Interaktionspartner und an einen bestimmten Kontext gebunden. Dabei spielen die Charaktere der beiden Parteien, Zweck der Interaktionsbegegnung, Kontaktaufnahme und der Interaktionskontext eine wichtige Rolle für die Beurteilung der kritischen Situationen. Somit ist die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse nicht automatisch gegeben.²⁴⁸ Die Verallgemeinerung der Kulturstandards soll als eine Tendenz einer nationalen Gruppe verstanden werden, jedoch nicht als Einstellung und Verhaltensweise eines einzelnen Individuums innerhalb einer nationalen Gruppe.²⁴⁹

Der Psychologe Thomas verteidigt sein Vorgehen jedoch mit folgender Aussage: „*So sehr also die Einzelaussage über Kulturbegegnungen auch immer durch den konkreten Person-Person-Situationsbezug bestimmt ist, so lassen sich aus einer großen Fülle von Einzelbeobachtungen doch oft recht erstaunliche Übereinstimmungen finden.*“²⁵⁰

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Repräsentativität der Probanden. In der Befragung wurden nur bestimmte Zielgruppen wie Management, Sprachdozenten und Studenten ausgewählt. Deren individuellen Merkmale wie Bildungsniveau und Status in der Gesellschaft schränken die Ergebnisse der Befragungen erheblich ein.²⁵¹

Zusammenfassend betrachtet bieten die Kulturstandards eine Hilfestellung für interkulturelle Begegnungen. Die Erkenntnisse ermöglichen es einem Kulturfremden, eine Orientierung in einer Gastkultur zu gewinnen. Holzmüller vertritt die Meinung, dass

²⁴⁷ Vgl. Thomas (1991), S. 12.

²⁴⁸ Vgl. Krewer (1996), S. 152.

²⁴⁹ Vgl. Schroll-Machl (2007), S. 31.

²⁵⁰ Thomas (1991), S. 57.

²⁵¹ Vgl. Krewer (1996), S. 153.



die Betrachtung der Kulturstandards im interkulturellen Management besonders hilfreich sei.²⁵²

2.2.4 Chinesische und deutsche Verhaltensmuster

Die drei vorgestellten Studien haben Kulturunterschiede mit verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen untersucht. In diesem Abschnitt werden die typischen Merkmale der chinesischen und deutschen Verhaltensmuster zusammengefasst. Um eine Orientierung für die Betriebspraxis zu geben, werden aus den GLOBE-Studien im Folgenden nur die Ergebnisse des tatsächlichen Verhaltens („as is“-Werte) berücksichtigt. Die Zusammenfassung darf nicht so interpretiert werden, dass die kollektiven Eigenschaften der Kultur direkt auf das Verhalten eines Individuums übertragen werden können. Es muss immer eine kontextabhängige und personenbezogene Analyse durchgeführt werden.

Nach der Untersuchung der Kulturstandards verhalten sich Chinesen kollektiv und gruppenorientiert. Im Gegensatz dazu sind Deutsche eher individualistisch und trennen das Privatleben strenger vom Berufsleben. Die Studien von Hofstede und die GLOBE-Studien zeigen mit dem Kollektivismusindex eine ähnliche Tendenz auf.

Die Auswertung der Kulturstandards ergab weiterhin, dass Chinesen sich um eine harmonische zwischenmenschliche Beziehung (Guanxi) bemühen und viel in das eigene soziale Netzwerk (Renqing) investieren. Ein harmonisches Miteinander gilt in China als eine wichtige Voraussetzung für einen Handlungserfolg. Außerdem verhalten sich Chinesen sehr bescheiden und kritisieren kaum ihren Interaktionspartner, insbesondere nicht in der Öffentlichkeit. Sie wollen das Gesicht des anderen wahren und damit auch ihr eigenes. Daher erscheinen Chinesen weniger durchsetzungsfähig. Zu diesem Ergebnis kommen die GLOBE-Studien bei dem tatsächlichen Verhalten der Chinesen mit einem höheren menschlichen Orientierungsindex und einem niedrigen Durchsetzungsindex. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Deutsche direkt auf die Sachebene und wirken in Interaktionssituationen vergleichsweise aggressiv und weni-

²⁵² Vgl. Holzmüller (1995), S. 57.



ger tolerant. Dementsprechend können Deutsche ihre Meinung besser durchsetzen. Die GLOBE-Studien weisen für Deutschland beim tatsächlichen Verhalten einen höheren Durchsetzungsindex und einen niedrigeren menschlicher Orientierungsindex aus.

Der Machtdistanzindex aus den IBM-Studien von Hofstede weist darauf hin, dass Chinesen eine höhere Akzeptanz von Machtungleichheit zeigen. In den chinesischen Kulturstandards lässt sich ebenfalls ablesen, dass Chinesen ihre Rolle in der Hierarchie bereitwillig einnehmen, um soziale Harmonie (Gleichheit in Ungleichheit) in der Gesellschaft herzustellen. Aber die Auswertung der „As is“- und „Should be“-Werte der Machtdistanz aus den GLOBE-Studien zeigt eine Abweichung auf. So erhalten Chinesen zwar einen hohen Machtdistanzindex bei dem gewünschten Verhalten, zeigen in der Realität jedoch eine niedrige Akzeptanz von Machtungleichheit. Die Ursachen könnten in der rasanten Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und der Einflüsse westlicher Kulturen in den letzten 30 Jahren liegen. In Ostdeutschland ist der tatsächliche Machtdistanzwert recht hoch und in Westdeutschland niedrig. Insgesamt ist der tatsächliche Machtdistanzwert laut GLOBE-Studien in Deutschland sogar höher als in China.

Die Untersuchung der Kulturstandards ergibt ferner, dass die Deutschen Strukturen und Regeln sehr schätzen und sich daran orientieren. Sie machen einen genauen Zeitplan und ärgern sich über Unordnung. Im Gegensatz dazu verhalten sich Chinesen eher spontan und flexibel. Regeln besitzen in China keinen so hohen Stellenwert und können je nach Situation interpretiert werden. Der Unterschied zwischen Chinesen und Deutschen reflektiert die Sicherheitsbedürfnisse in den beiden Ländern. Die Unsicherheitsvermeidungsindizes aus den IBM-Studien können diesen Unterschied bestätigen, aber die Ergebnisse aus den GLOBE-Studien zeigen ein anderes Bild. Das tatsächliche Verhalten zeigt, dass sowohl die Deutschen als auch die Chinesen sehr vorsichtig sind.



2.3. Kultur in der experimentellen Wirtschaftsforschung

In der interkulturellen Forschung wird häufig die Befragung als Forschungsmethode angewendet, wie bei den Studien von Hofstede und den GLOBE-Studien. Die Entwicklung eines angepassten Fragebogens, der für alle zu untersuchenden Länder geeignet ist, sowie dessen Sprachanpassung sind sehr zeitaufwendig.²⁵³ Diese Methode ist zwar mit gut entwickelten Fragebögen für die interkulturelle Forschung gut geeignet, aber manchmal fehlt eine Interpretation der Aussage der Probanden, besonders bei den Kulturen, die häufig indirekte Formulierungen verwenden. In solchen Fällen müssen ergänzend individuelle Befragungen / Interviews durchgeführt werden.

Wie im Abschnitt 2.2 schon erwähnt, bildet das Laborexperiment gegenüber der Befragung eine zusätzliche geeignete Methode für Kulturvergleiche. Dabei sollten jedoch folgende Bedingungen erfüllt sein, um die interkulturelle Vergleichbarkeit zu gewährleisten:

- Die Entlohnung der Probanden muss in den jeweiligen Kulturen vergleichbar sein.
- Kein Teilnehmer darf einen sprachlichen Vorteil haben.
- Die Rahmenbedingungen des Experiments müssen vergleichbar sein.
- Der Experimentatoreffekt muss in den untersuchten Kulturen vergleichbar sein.²⁵⁴

Nur wenn die obengenannten Faktoren sichergestellt sind, können die unterschiedlichen Ergebnisse aus dem Experiment auf kulturelle Verschiedenheit zurückgeführt werden.

Dieser Abschnitt liefert einen Blick in die experimentelle Kulturforschung.

²⁵³ Siehe auch Hofstede (1980) und (2001).

²⁵⁴ Vgl. Camerer (2003), S. 68-69.



Das Laborexperiment wird als Forschungsmethode in der Psychologie und Soziologie schon wesentlich länger und häufiger eingesetzt als in anderen Fachdisziplinen.²⁵⁵ Mittlerweile nutzen diese Methodik viele Fachdisziplinen in der Kulturforschung. Hierzu zählen die Erziehungswissenschaften, Sprachwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften. In den Erziehungswissenschaften wurde z. B. durch unterschiedliche Experimente festgestellt, dass Kultur einen starken Einfluss auf die Kindererziehung hat und daraus unterschiedliche Unterrichtsmethoden resultieren.²⁵⁶ In den Sprachwissenschaften beschäftigten sich Forschungen unter anderem damit, wie man effizient interkulturell kommunizieren kann.

In den Wirtschaftswissenschaften gelten das Experiment von Thurson zur Bestimmung der Nutzenfunktion im Jahr 1931 und das Experiment von Chamberlin in seiner Veröffentlichung „An Experimental Imperfect Market“ als Pionierarbeiten der experimentellen Wirtschaftsforschung.²⁵⁷ Erst 20 Jahre später begann mit dem Oligopolexperiment von Sauer mann und Selten in Frankfurt die experimentelle Wirtschaftsforschung in Deutschland. Die Frankfurter Schule hat in diesem Bereich im deutschsprachigen Raum sehr viel geleistet. Zeitgleich entwickelte sich die experimentelle Wirtschaftsforschung auch in den USA.²⁵⁸

Ein weiterer starker Impuls für die experimentelle Wirtschaftsforschung kam aus der Entwicklung der Spieltheorie.²⁵⁹ Richter hat in seiner Veröffentlichung schon im Jahr 1965 die Wichtigkeit des Einsatzes der experimentellen Methodik erkannt: „Für die zukünftige Entwicklung der Volkswirtschaftslehre ist die experimentelle Erforschung des Entscheidungsverhaltens der Menschen von **elementarer** Bedeutung.“²⁶⁰

²⁵⁵ Vgl. Sauer mann (1967), S. 299 und Tietz (1989), S. 1.

²⁵⁶ Vgl. Frenzel et al. (2007).

²⁵⁷ Vgl. Sauer mann (1967), S. 299.

²⁵⁸ Vgl. Tietz (1989), S. 1.

²⁵⁹ Vgl. Sauer mann (1967), S. 300-301.

²⁶⁰ Richter (1965), S. 252-253.



In der experimentellen Ökonomik wird Kultur häufig nur als Nebenaspekt betrachtet. Mit der zunehmenden Anzahl von multinationalen Unternehmen ist jedoch das Interesse an Kulturforschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften gestiegen.

Als Pionierarbeit führten Roth et al im Jahr 1991 interkulturelle Experimente in Amerika, Israel, Japan, und Jugoslawien durch. Hierbei handelte es sich um ein simples Experiment: das Ultimatumspiel.²⁶¹

Das Ultimatumspiel ist ein Verhandlungsspiel. Es gibt einen bestimmten Betrag, der zwischen zwei Teilnehmern (Proposer und Responder) verteilt wird. Der Proposer macht einen Vorschlag, wie viel er dem Responder geben möchte. Der Responder kann diesen Betrag annehmen oder ablehnen. Wenn der Responder den Vorschlag annimmt, erhalten beide die vereinbarten Beträge. Falls er ablehnt, gehen beide leer aus. Nach der spieltheoretischen Vorhersage versuchen die Probanden, ihr Einkommen zu maximieren. Daher würde der Proposer den geringstmöglichen Betrag abgeben. Der Responder würde diese Aufteilung dennoch akzeptieren, da sie für ihn immer noch besser ist, als leer auszugehen.²⁶² In manchen Abwandlungen des Ultimatumspiels fragt der Proposer zuerst nach dem aus Sicht des Responders gerade so akzeptablen Angebot, bevor er ein Angebot macht.²⁶³ In der Literatur wird dieser Fall als MAO - Ultimatumspiel bezeichnet.²⁶⁴

In den Experimenten kommt es nicht zur spieltheoretischen Lösung. Roth et al. haben in ihrer Untersuchung herausgefunden, dass Teilnehmer aus Amerika und Jugoslawien großzügigere Angebote machten und das Verhalten näher beieinander war als in Japan und Israel. Die Ablehnungsrate in Japan und Israel war deutlich niedriger als in Jugoslawien. Als Schlussfolgerung schreiben Roth et al, dass die Unterschiede zwischen den Teilnehmern nicht an den Eigenschaften wie Aggressivität oder Zähigkeit liegen,

²⁶¹ Siehe Roth et al. (1991).

²⁶² Vgl. Erlei (2007), S.13.

²⁶³ Siehe Camerer (2003), S. 49.

²⁶⁴ MAO ist die Abkürzung von minimum acceptable offer.



sondern an der Wahrnehmung, was als ein vernünftiges Angebot unter den gegebenen Umständen erscheint.²⁶⁵

Im Jahr 1997 haben Buchan, Johnson und Croson ein vergleichbares Ultimatumexperiment in USA und Japan durchgeführt. Sie sind davon ausgegangen, dass Japan ein kollektivistisches Land ist und deswegen der Gemeinschaftssinn eine höhere Bedeutung besitzt als in Amerika. So vermuteten sie, dass die Angebote in Japan höher liegen müssten. Diese Hypothese wurde auch bestätigt, was im Widerspruch zu den Ergebnissen von Roth et al. steht.²⁶⁶ Bei Buchan, Johnson und Croson wurde das Ultimatumexperiment mit MAO und einer anderen Zusammensetzung der studentischen Teilnehmer als bei Roth et al. durchgeführt. Camerer vermutet, dass darin die Ursachen für die unterschiedlichen Ergebnisse liegen könnten.²⁶⁷

Das bekannteste interkulturelle Experiment ist jedoch das Ultimatumexperiment von Henrich et al. Es handelt sich um ein interdisziplinäres Projekt von elf Anthropologen und fünf Ökonomen.²⁶⁸ Das Projekt wurde in 13 Ländern mit 20 Gesellschaften durchgeführt,²⁶⁹ die überwiegend als unterentwickelt gelten. Die teilnehmenden Länder können Abbildung 8 entnommen werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Probanden aus einigen Gesellschaften genau nach der spieltheoretischen Vorhersage „eigennützig“ verhalten, d. h., der Proposer bietet dem Responder nur einen sehr geringen Teil an und der Responder stimmt dem Angebot dennoch zu. Die durchschnittlichen Angebote korrelieren stark mit dem Grad der „Markt-Integration“. Das bedeutet, dass die Erfahrung mit Marktsituationen zu einer gleichen Teilung oder der Neigung zum gleichmäßigen Teilen führt, während un-

²⁶⁵ Vgl. Roth et al. (1991), S. 1092.

²⁶⁶ Vgl. Buchan, Johnson und Croson (1997).

²⁶⁷ Vgl. Camerer (2003), S. 70.

²⁶⁸ Vgl. Henrich et al. (2002).

²⁶⁹ Die 20 Gesellschaften sind: Machiguenga/Peru, Hadza (small)/Tanzania, Tsimané/Bolinia, Quichua/Ecuador, Torguud/Mongolia, Khazaks/Mongolia, Mapuche/Chile, Au/Papua New Guinea, Gnau/Papua New Guinea, Hadza (big)/Tanzania, Sangu (farm)/Tanzania, Unresettled/Zimbabwe, Achuar/Ecuador, Sangu (herd)/Tanzania, Orma/Kenya, Pittsburgh/USA, Resettled/Zimbabwe, Los Angeles/USA, Ache/Paraguay und Lamelara/Indonesien.

terentwickelte Gesellschaften näher bei der „eigennütigen“ spieltheoretischen Vorhersage liegen.²⁷⁰



Abbildung 8: Karte der im Henrich et al. Projekt untersuchten Gesellschaften²⁷¹

Hennig-Schmidt, Li und Yang haben ein Verhandlungsexperiment mit asymmetrischer Machtverteilung in China und Deutschland durchgeführt.²⁷² In diesem Experiment wurden statt einzelnen Respondern und Proposern eine Respondergruppe und eine Proposergruppe mit jeweils drei Teilnehmern gebildet. Während des Experiments konnte innerhalb der Gruppe diskutiert werden. Die Diskussion wurde auf Video aufgezeichnet und danach ausgewertet. Das Experimentdesign ist ähnlich wie beim Ultimatumspiel: Die Proposergruppe macht ein Angebot und die Respondergruppe soll entscheiden, ob sie das Angebot annimmt. Falls die Respondergruppe das Angebot annimmt, erhalten die beiden Gruppen die vereinbarten Beträge und das Experiment ist beendet. Falls die Respondergruppe das Angebot ablehnt, muss die Proposergruppe ein anderes Angebot machen, solange bis es zu einer Einigung kommt oder die vorgegebene Zeit zu Ende ist. Falls keine Einigung erzielt wird, wird die Hälfte vom Ge-

²⁷⁰ Vgl. Henrich et al. (2002).

²⁷¹ Quelle: Henrich et al. (2002).

²⁷² Vgl. Hennig-Schmidt, Li und Yang (2002).



santbetrag an die Probanden verteilt, dabei erhält die Proposergruppe viermal so viel wie die Respondergruppe.²⁷³

Die Auswertung ergab, dass die chinesischen Responder die asymmetrische Machtverteilung akzeptierten und sich die Angebote der Proposer daran orientierten, d. h. die beiden Gruppen erhalten ungefähr die Beträge, die sie bei Nichteinigung erhalten würden (50% der gesamten Summe im Verhältnis 4:1) zuzüglich der Hälfte des restlichen Betrages (50% der gesamten Summe im Verhältnis 1:1). Im Gegensatz dazu spielt die Asymmetrie bei den deutschen Probanden keine große Rolle, und es kam meistens eine gleiche Teilung bezogen auf den Gesamtbetrag zustande.²⁷⁴ Das Ergebnis deutet darauf hin, dass die chinesischen Teilnehmer mehr Machtdistanz akzeptieren als die Deutschen. Somit ist die Wahrnehmung von „Fairness“ und „Macht“ bei Chinesen und Deutschen unterschiedlich.

Geng hat in ihrer Dissertation mittels Laborexperiment die Kulturunterschiede und Kulturgemeinsamkeiten zwischen China und Deutschland untersucht.²⁷⁵ Sie hat einen Abstimmungsprozess in ein Diktatorspiel integriert. Dabei bilden fünf Teilnehmer eine Gruppe, zwei Kandidaten und drei Gremienmitglieder. Die beiden Kandidaten schreiben zuerst jeweils verdeckt, wie der gesamte Betrag auf die einzelnen Teilnehmer verteilt werden soll. Die Gremienmitglieder wählen dann bei Kenntnis der Angebote einen Kandidaten als „Diktator“, der den gesamten Betrag für die einzelnen Teilnehmer der Gruppe verteilen darf. Das Experiment ist nach einer Periode beendet. Die Auswertung zeigt, dass dieser Abstimmungsprozess sowohl in China, als auch in Deutschland kaum Einfluss auf die Verteilungsentscheidung des Diktators hat.²⁷⁶ Außerdem führte Geng im Rahmen ihrer Dissertation noch ein Wiederholungsexperiment über unvollständige Verträge mit asymmetrischer Machtverteilung in China

²⁷³ Vgl. Hennig-Schmidt, Li und Yang (2002), S. 164.

²⁷⁴ Vgl. Hennig-Schmidt, Li und Yang (2002), S. 166.

²⁷⁵ Vgl. Geng (2010), S. 2.

²⁷⁶ Siehe Geng (2010), Kapitel II.



und Deutschland durch.²⁷⁷ In diesem Experiment gibt es zwei Parteien, Verkäufer und Käufer, und es wird zwischen zwei Arten der Macht unterschieden: Relative strategische Macht und Wettbewerbsmacht. Entscheidungsvariablen sind Preis und Qualität, der Preis wird vom Käufer und die Qualität vom Verkäufer festgelegt. Die Reihenfolge der Festlegung wird dabei variiert. Eine Partei besitzt die relative strategische Macht, wenn sie nach der Festlegung von ihrem Partner frei entscheiden kann. Die andere Partei besitzt dann die Wettbewerbsmacht. Im Treatment besitzt der Verkäufer die relative strategische Macht dadurch, dass er nach dem verbindlichen Preisangebot des Käufers frei entscheiden kann, mit welcher Qualität er das Produkt liefert, falls er das Angebot annimmt. Der Käufer besitzt in diesem Fall die Wettbewerbsmacht. Der Käufer besitzt die relative strategische Macht dann, wenn er erst nach der Festlegung der Produktqualität durch den Verkäufer sein Preisangebot festlegt. Durch die wiederholten Spiele bauen die Verkäufer und Käufer untereinander eine private relationale Beziehung auf. Das Ziel ist zu untersuchen, ob und inwieweit die Probanden ihre schwächere Machtposition durch diese Beziehungen kompensieren. Da Chinesen bekanntermaßen hohen Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen legen, wird vermutet, dass sie gegenüber den deutschen Probanden stärkere private Beziehungen aufbauen und diesen Beziehungen mehr vertrauen. In der Auswertung des Experiments wurde diese Hypothese tatsächlich bestätigt.²⁷⁸ Weiterhin hat Geng das Korruptionsexperiment von Abbink und Hennig-Schmidt im Jahr 2007 mit zwei Treatments in China durchgeführt. In einem Treatment wurde in der Instruktion der Praxisbezug hergestellt, dass eine Firma einem Beamten privat Geld gibt, um eine Betriebserlaubnis zu bekommen. Die Erlaubnis hat aber eine negative Wirkung bzw. Folge für die Öffentlichkeit. In dem anderen Treatment wurde eine neutrale Formulierung verwendet, d. h. statt Firma und Beamte werden die Probanden Spieler A und B genannt und die private Zahlung als Überweisung bezeichnet. In der Auswertung wurde festgestellt, dass es bei den beiden Treatments keinen signifikanten Unterschied in dem Verhalten

²⁷⁷ Siehe Geng (2010), Kapitel I. Das Experimentdesign ist angelehnt an Brown, Falk und Fehr (2004) und (2008) sowie Wu & Roe (2007).

²⁷⁸ Siehe Geng (2010), Kapitel II.



der deutschen Probanden gibt. In China wurde bei der Rolle „Firma“ (bzw. Spieler A) kein Unterschied zwischen den beiden Treatments festgestellt. Aber im Gegensatz zu Deutschland wurden in beiden Treatments deutlich weniger Bestechungen von Beamten (bzw. Spielern B) angenommen. Außerdem machten sie im Treatment mit Framing deutlich weniger Zusagen als im Treatment ohne Framing. Geng vermutet, dass eine zeitnah in den Medien durchgeführte Anti-Korruption-Kampagne das Verhalten in China beeinflusst hat.²⁷⁹

Earley ging von den Ergebnissen der IBM-Studien von Hofstede aus und entwickelte ein Experiment, um den Einfluss der Machtdistanz und des Statuses der Mitarbeiter bei Gruppenentscheidungen zu testen. Er hat das Experiment in den USA, England, Frankreich und Thailand durchgeführt. Die ersten beiden Länder besitzen laut Hofstede einen sehr niedrigen Machtdistanzindex, während die letzten beiden Gesellschaften einen höheren Akzeptanzgrad von Machtdistanz zeigen. Die Auswertung des Experiments ergab, dass der Mitarbeiterstatus, wie Alter, Bildungsniveau und Geschlecht, einen starken Einfluss auf die Gruppenentscheidung in den Ländern mit hohem Machtdistanzindex hat. Je älter die Probanden und je höher deren Bildungsniveau, desto größeren Einfluss hatten sie auf die Gruppenentscheidung. Darüber hinaus haben die Meinung der männlichen Probanden ein stärkeres Gewicht.²⁸⁰

Die zuvor beschriebenen Experimente zeigen, dass der Kulturaspekt seit den 90er Jahren immer mehr in der experimentellen Wirtschaftsforschung betrachtet wird. Am Anfang standen Basisexperimente, wie das Ultimatum- und das Diktatorspiel, während in der aktuellen Forschung konkrete, praxisbezogene Fragestellungen wie Korruption und Teamarbeit untersucht werden. Die Ergebnisse der verschiedenen Experimente zeigen, dass Kulturunterschiede das wirtschaftliche Verhalten beeinflussen können. Aber bisher wurde selten interkulturelle, experimentelle Wirtschaftsforschung zwischen China und Deutschland durchgeführt.²⁸¹ Die vorliegende Arbeit will eine sys-

²⁷⁹ Siehe Geng (2010), Kapitel III.

²⁸⁰ Vgl. Earley (1999).

²⁸¹ Vgl. Geng (2010), S. 3.



tematische experimentelle Untersuchung über Anreizsysteme in China und Deutschland durchführen und dadurch einen Beitrag in diesem Bereich leisten.



3. Leistungsorientierte Anreizsysteme

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirkungen kulturbedingter Unterschiede auf ein leistungsorientiertes Anreizsystem zu untersuchen. Im Kapitel 2 wurden die kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland dargestellt, die aus wissenschaftlichen Studien hervorgehen. Daraus wurden typische Merkmale von chinesischen und deutschen Verhaltensmuster hergeleitet. Bevor die Wirkungen dieser Erkenntnisse in einer eigenen empirischen Untersuchung überprüft werden, sollen zunächst die theoretischen Grundlagen zur Gestaltung von Anreizsystemen erläutert werden. Dabei werden die Grundbegriffe und die Basismodelle erklärt sowie einige empirische Untersuchungen betrachtet. Im Folgenden wird auf leistungsorientierte Anreizsysteme eingegangen, die die Grundlage für die in Kapitel 4 beschriebenen Experimentserien darstellen.

3.1 Leistungsanreize

Die Arbeitsleistung eines Individuums wird von personenbezogenen und situationsbezogenen Faktoren beeinflusst. Die personenbezogene Determinante enthält die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft.²⁸² In Organisationsstrukturen sind mit den Stellen bestimmte Aufgaben verknüpft, die in konkreten Stellenbeschreibungen erfasst werden. Schon bei der Besetzung einer Stelle mit einem Mitarbeiter muss sich das Unternehmen mit der Fähigkeit eines potenziellen Stelleninhabers befassen. Nach der Entscheidung für einen in Bezug auf die Fähigkeiten und Qualifikationen geeigneten Mitarbeiter geht es dann insbesondere um die Frage, wie sich die Leistungsbereitschaft dieses Mitarbeiters positiv beeinflussen lässt. Im folgenden Text wird daher auf Leistungsanreize eingegangen, die die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters beeinflussen können.

²⁸² Vgl. Schanz (1993), S. 81-83.



Zum Thema Leistungsanreize gibt es ein großes Spektrum an Studien sowie theoretischen Abhandlungen und zahlreiche Klassifikationen. In dieser Arbeit wird folgende Unterscheidung vorgenommen:

- Anreizquelle: intrinsische und extrinsische Anreize,
- Anreizobjekt: materielle und immaterielle Anreize,
- Anreizempfänger: individuelle- und Gruppenanreize.²⁸³

Im Folgenden wird auf die Anreizquelle und das Anreizobjekt näher eingegangen, da diese Unterscheidung für die Erläuterungen zu den Experimentserien von Bedeutung ist. In den Experimenten wird jedoch stets das Individuum „belohnt“, Gruppenanreize sind nicht relevant.

3.1.1 Intrinsische und extrinsische Anreize

Einige Forscher, u. a. Frey und Osterloh, vertreten die Meinung, dass Mitarbeiter von intrinsischen und extrinsischen Anreizen motiviert sein könnten.²⁸⁴

Der Arbeitswissenschaftler Jost geht von Arbeitswerten aus und definiert: „*Intrinsische Arbeitswerte sind Werte, die in Bezug zur Natur der Arbeit selbst stehen. ... Sie haben zwei Ausprägungen: Bei der Arbeit als Freude steht die Arbeit um ihrer selbst Willen im Vordergrund ... Bei der Arbeit als Selbsterfüllung geht es hingegen für eine Person darum, ihre Fähigkeiten und Interessen am besten zu nutzen.*“²⁸⁵ Frey und Osterloh sehen eine intrinsische Motivation als „*eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung*“.²⁸⁶ Sie gehen ähnlich wie Jost davon aus, dass eine intrinsische Motivation aus der Tätigkeit selbst hervorgeht, die Freude bringt und es ermöglicht, selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Außerdem kann intrinsische Motivation auch das Einhalten von Normen um ihrer selbst Willen beinhalten, z. B. Fairnessnormen und Gruppenzuge-

²⁸³ Siehe Schanz (1993), Spieß & von Rosenstiel (2010) und Frey & Osterloh (2002).

²⁸⁴ Vgl. Frey & Osterloh (2002), S. 21-25.

²⁸⁵ Jost (2008), S. 54f.

²⁸⁶ Vgl. Frey & Osterloh (2002), S. 24.



hörigkeitsnormen.²⁸⁷ Als Fairness werden sowohl Verteilungsfairness (Ergebnisfairness) als auch Verfahrensfairness (prozedurale Fairness) betrachtet.²⁸⁸

Abbildung 9 zeigt die drei wichtigsten Ausprägungen der intrinsischen Motivation nach Frey und Osterloh.

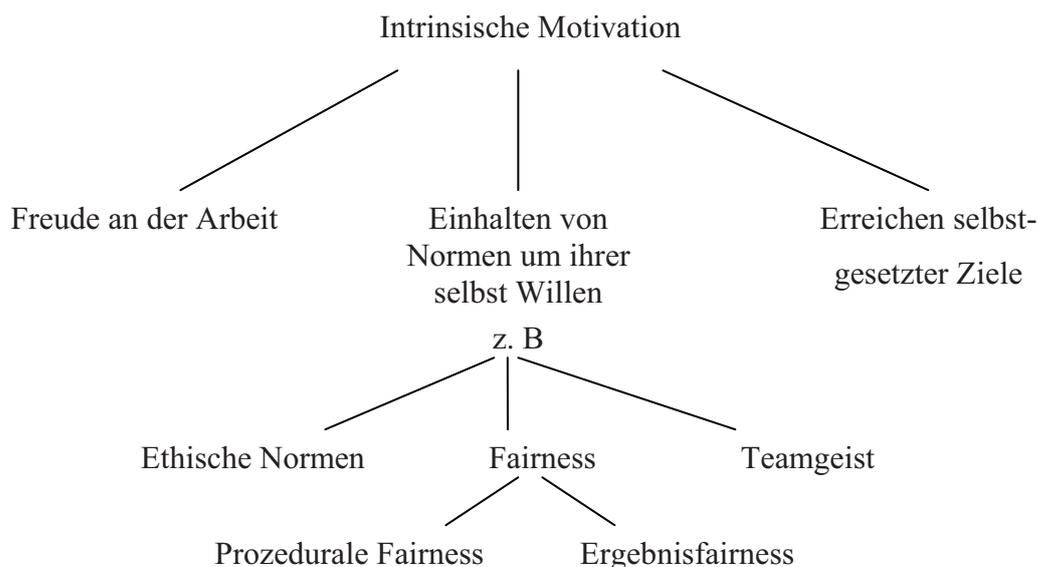


Abbildung 9: Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation²⁸⁹

Eine extrinsische Motivation stellt im Gegensatz zu der intrinsischen Motivation eine mittelbare oder instrumentelle Bedürfnisbefriedigung dar. Die Arbeit dient nur als Instrument, um extrinsische Anreize zu erlangen.²⁹⁰ Jost definiert extrinsische Ar-

²⁸⁷ Vgl. Frey & Osterloh (2002), S. 24.

²⁸⁸ Verteilungsfairness (Ergebnisfairness oder inhaltliche Fairness) betrachtet die Verteilungsgerechtigkeit, wobei nicht die absolute Höhe der Entlohnung, sondern die Wahrnehmung der Verteilung entscheidend ist. Als Verteilungsprinzip kann Leistungsgerechtigkeit (equity), Gleichbehandlung (equality) oder Verteilung nach den Bedürfnissen der Einzelnen angewendet werden. Verfahrensfairness (prozedurale Fairness) kann im Unternehmen bei der Personalwahl, der Entgeltfindung oder Leistungsbewertung relevant sein. Für Verfahrensgerechtigkeit sollten formale Kriterien wie Genauigkeit, Unvoreingenommenheit und Repräsentativität eingehalten werden.

²⁸⁹ Frey & Osterloh (2002), S. 25.

²⁹⁰ Vgl. Frey & Osterloh (2002), S. 24.



beitswerte als die Werte, „die mit Konsequenzen aus dem Arbeiten verbunden sind“.²⁹¹

Dabei unterteilt er die extrinsischen Arbeitswerte in zwei Kategorien:

- Instrumentelle Eigenschaft der Arbeit: Die Arbeit hat direkte Konsequenzen für eine Person, z. B. Entlohnung.
- Arbeit als eine soziale Institution: Menschen bauen außerhalb des Familienlebens bei der Arbeit ihre sozialen Kontakte auf. Durch einen Arbeitsplatz entsteht einerseits ein sozialer Status. Andererseits wird Arbeitslosigkeit gesellschaftlich, in der Familie und bei Freunden als Problem gesehen, sodass auch ein sozialer Druck entsteht, berufstätig zu sein.²⁹² Allerdings ist die Abgrenzung zwischen den Arbeitswerten nicht immer eindeutig. Beispielsweise besitzen soziale Aspekte der Arbeit sowohl extrinsische als auch intrinsische Arbeitswerte.²⁹³

In der Praxis sind die Wirkungen extrinsischer und intrinsischer Motivationen nicht eindeutig zu identifizieren. Sie treten in der Regel gemeinsam auf.²⁹⁴ Die Motivation und das selbst gesetzte Ziel einer Person sind von außen nicht direkt beobachtbar und auch nicht unmittelbar erfassbar. So fällt es schwer, die beiden Motivationen zu trennen. Betrachtet man beispielsweise einen Mitarbeiter, der viele unentgeltliche Überstunden geleistet hat, dann könnte dies einerseits an seiner Freude an der Arbeit liegen, oder andererseits daran, dass er sich durch höhere Leistung eine bevorzugte Behandlung oder Anerkennung ggf. auch durch Kollegen verspricht. Im ersten Fall spielt eine intrinsische Motivation eine wichtige Rolle, im zweiten Fall eine extrinsische Motivation. Die wahre Ursache lässt sich für einen Außenstehenden nur schwer erkennen.

²⁹¹ Jost (2008), S. 55.

²⁹² Vgl. Jost (2008), S. 55.

²⁹³ Ebenda.

²⁹⁴ Siehe Frey & Osterloh (2002), S. 25 und Jost (2008), S. 55.



3.1.2 Materielle und immaterielle Anreize

Materielle und immaterielle Anreize sind die Komponenten der extrinsischen Anreize. Zu den immateriellen Anreizen zählen z. B. Lob, Anerkennung und Statussymbole.²⁹⁵ Lob wird als Leistungsmotivator häufig im Unternehmen eingesetzt. Dabei ist Lob nicht nur im engeren Sinne als Lob durch Vorgesetzte zu verstehen, sondern kann in vielfältigen Formen vorkommen. Beispiele hierfür sind: Die Nennung von Mitarbeitern in der Mitarbeiterversammlung, eine Ehrung wie „Mitarbeiter des Monats“ oder die Vorstellung von Mitarbeitern in der Betriebszeitung. Frey und Osterloh vertreten die Meinung, dass das Lob sowohl positive als auch negative Wirkung auf die Mitarbeitermotivation haben kann. Solange das Lob dem Mitarbeiter ein besseres Selbstwertgefühl vermittelt, steigt seine Leistungsbereitschaft. Aber wenn das Lob instrumentell eingesetzt wird, können Mitarbeiter dadurch auch ein Kontrollgefühl empfinden. In diesem Fall wird Lob als selbstverständlich erwartet und die Leistung steigt nicht.²⁹⁶

Weitere immaterielle Motivatoren, die vor allem in hierarchisch gestalteten Organisationen eingesetzt werden, sind Befehle und nicht monetäre Sanktionen. Diese werden von den Mitarbeitern als Kontrolle empfunden und haben häufig eine kontraproduktive Wirkung in der Motivation.²⁹⁷

Materielle Anreize sind im Gegensatz dazu alle Anreize, die mit Geldzuwendungen verbunden sind.²⁹⁸ Außer dem Grundlohn und vertraglich festgelegten Bonuszahlungen werden den Mitarbeitern vom Unternehmen häufig zusätzliche Leistungen gewährt. Beispiele sind die Bereitstellung eines Dienstwagens oder einer Dienstwohnung, diverse Versicherungen für Mitarbeiter oder Darlehen durch den Arbeitgeber. Zusatzleistungen, die nicht vertraglich festgelegt sind, werden in der Literatur als „Fringe Benefits“ bezeichnet. Die aufgeführten Beispiele weisen häufig allerdings

²⁹⁵ Vgl. Laux & Liermann (2005), S. 504.

²⁹⁶ Vgl. Frey & Osterloh (2002), S. 100.

²⁹⁷ Vgl. z.B. Frey & Osterloh (2002).

²⁹⁸ Vgl. Laux & Liermann (2005), S. 504.



auch eine immaterielle Komponente auf. Z.B. ist die Nutzung eines Dienstwagens auch ein Statussymbol.

Forsa hat im Jahr 2002 eine Befragung in Deutschland unter 59 der 500 umsatzstärksten Unternehmen durchgeführt und dabei nach den am häufigsten angewendeten materiellen und immateriellen Anreizen gefragt. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Weihnachtsgelder, Bonuszahlungen sowie Fortbildungen die am meisten eingesetzten materiellen Anreize in den befragten Unternehmen sind. Außerdem sind „Fringe Benefits“ in deutschen Unternehmen sehr verbreitet, z. B. Dienstwagen, Dienstwohnungen, Mobiltelefone und Unternehmensdarlehen sowie Altersvorsorge. In der Umfrage wurden ferner ein verbilligter Produktbezug für Mitarbeiter und Reisen genannt. Die am häufigsten eingesetzten immateriellen Anreize sind strukturierte Mitarbeitergespräche, Vorstellung von Mitarbeitern in der Betriebszeitung sowie persönliche Anschreiben durch den Chef. Ehrentitel und Lob von Vorgesetzten sind ebenfalls weit verbreitet, außerdem die Ausrichtung von Feiern bei Geburtstagen und Jubiläen. Durch Einbindung und Integration der Familien versuchen einige Unternehmen, eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen zu erreichen.²⁹⁹

3.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme werden in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

„die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen).“³⁰⁰

Im engeren Sinn beinhaltet ein Anreizsystem die Gestaltung der Löhne und der daraus resultierenden Entlohnungsgrundsätze. Im weiteren Sinn umfasst ein Anreizsystem alle Maßnahmen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen können. Beispiele sind neben dem Entgelt auch Karrieremöglichkeiten und symbolische Anerkennungen.

²⁹⁹ Vgl. Forsa-Studien (2002).

³⁰⁰ Wild (1973), S. 47.



Es wird vorausgesetzt, dass durch ein Anreizsystem die Motivationsstruktur des Mitarbeiters angesprochen wird. Daher sind Anreizsysteme unverzichtbare Bestandteile jedes Führungssystems im Unternehmen.³⁰¹

In der Literatur wird häufig statt „Anreizsystem“ der Begriff „Belohnungssystem“ verwendet. Laux definiert das Belohnungssystem als den Teil des Anreizsystems, in dem es eine explizite Vereinbarung mit dem Mitarbeiter gibt, die ihm einen vertraglichen Anspruch auf die Belohnung garantiert.³⁰² Die Arten der Belohnungen, Bemessungsgrundlagen und die Entlohnungsfunktion bilden dabei die Basiselemente eines Belohnungssystems. Die Bemessungsgrundlagen legen fest, auf welcher Basis eine Mitarbeiterentlohnung berechnet wird. Da die Beobachtung der Aktivität eines Mitarbeiters für den Vorgesetzten nicht immer einfach ist, kann diese nicht als Bemessungsgrundlage dienen und es wird häufig der Erfolg mit materiellen Größen wie Jahresüberschuss, Residualgewinn oder Return on Investment bemessen. Die Entlohnungsfunktion beschreibt den Zusammenhang zwischen der Entlohnung und den Bemessungsgrundlagen.³⁰³

Zur optimalen Gestaltung eines Anreizsystems wird häufig auf die „Agency-Theorie“ zurückgegriffen. Im Folgenden wird die Agency-Theorie vorgestellt.

3.2.1 Agency-Theorie

Ausgangspunkt ist eine Agency-Beziehung, in der eine Partei (Prinzipal) Aufgaben an eine zweite Partei (Agent) delegiert. Das Verhalten des Agenten beeinflusst nun nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das des Prinzipals. Dabei sind Informationen asymmetrisch verteilt. In der Agency-Theorie unterscheidet man zwischen „Hidden Action“ und „Hidden Information“. Bei „Hidden Information“ besteht ein Wissensvorsprung des Agenten vor oder nach Vertragsabschluss. So kennt der Prinzipal vor Vertragsabschluss z.B. die Qualifikation oder die Fähigkeiten des Agenten bezüglich der relevanten Aufgaben nicht mit Sicherheit. Nach Vertragsabschluss

³⁰¹ Vgl. Wild (1973), S. 47.

³⁰² Vgl. Laux (1999), S. 10.

³⁰³ Vgl. Laux & Liermann (2005), S. 506.



können dem Agenten Informationen zugehen, die der Prinzipal nicht kennt, und die für die Erledigung der Aufgaben von Bedeutung sind. Bei „Hidden Action“ wählt der Agent nach Vertragsabschluss einen Arbeitseinsatz, den der Prinzipal nicht vollständig kontrollieren kann. Der Fall „Hidden Action“ und die Konsequenzen daraus sollen im Folgenden eingehend erläutert werden.

In der Standardtheorie wird hinsichtlich der Verhaltensannahmen stets davon ausgegangen, dass beide Parteien eigennützig sind und rational handeln. Der Agent verfolgt seine eigenen Interessen, die nicht unbedingt mit den Interessen des Prinzipals übereinstimmen. Er empfindet außerdem Arbeitsleid und wägt ein zusätzliches Arbeitsleid mit der damit erreichbaren zusätzlichen, gegebenenfalls unsicheren Entlohnung ab. Das Handeln des Agenten wird dadurch begünstigt, dass der Prinzipal seine Arbeitseinsätze wegen des hohen Aufwands unmöglich immer beobachten und überprüfen kann (hidden action). Der Prinzipal möchte seinen erwarteten Nutzen ebenfalls maximieren, der Nutzen ergibt sich aus dem Erfolg abzüglich der Entlohnung des Agenten. Er ist an einem möglichst hohen Arbeitseinsatz des Agenten interessiert, muss allerdings auch die Entlohnung berücksichtigen. Die Problematik der Agency-Theorie³⁰⁴ besteht daher aus dem Interessenkonflikt zwischen dem Agenten (Mitarbeiter) und dem Prinzipal (Vorgesetzten).

Die Entscheidungssituation für das Agency-Problem im Unternehmen wird vereinfacht wie folgt betrachtet:³⁰⁵

Der Mitarbeiter wählt zu Beginn seinen Arbeitseinsatz. Der damit verbundene monetäre Erfolg hängt von dem Umweltzustand in der Zukunft ab, auf den sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte keinen Einfluss haben. Daher besteht eine unsichere Situation bzw. eine Risikosituation, da von einem gegebenen Wahrscheinlichkeitsurteil ausgegangen wird. Das Ziel der beiden Parteien ist, den eigenen erwarteten Nutzen zu maximieren. Allerdings muss der Vorgesetzte damit rechnen, dass der Mitarbeiter eigennützig handeln wird. Der Arbeitseinsatz des Mitarbeiters hängt von

³⁰⁴ Vgl. der Problematik der Agency-Theorie, siehe Laux & Liermann (2005).

³⁰⁵ Vgl. Laux & Liermann (2005), Kapitel XXIV. Diese Theorie wurde im Jahr 1976 zuerst in einem Aufsatz von Jensen & Meckling erörtert.



vielen Faktoren³⁰⁶ ab, wie von der Entlohnungsfunktion, aber auch seinem Arbeitsleid. Der Mitarbeiter wird außerdem nur dann mit dem Vorgesetzten kooperieren, wenn er seinen erwarteten Mindestnutzen erreicht. Der Mitarbeiter wird im Auftrag des Vorgesetzten tätig. Der Erfolg, über den der Vorgesetzte verfügen kann, hängt vom Arbeitseinsatz des Mitarbeiters ab. Der Vorgesetzte erzielt einen Nutzen aus dem Erfolg nach Abzug der Entlohnung für den Mitarbeiter. Es können nur die Größen als Bemessungsgrundlagen fungieren, die sowohl von dem Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter beobachtet und von Dritten überprüft werden können, d. h. die Verifizierbarkeit muss gegeben sein. Der Vorgesetzte kann den Erfolg ex post überprüfen, aber nicht den eingetroffenen Umweltzustand und die vom Mitarbeiter ausgewählte Alternative.

Entscheidend in der Agency-Theorie ist, dass das optimale Anreizsystem aus Sicht des Prinzipals ermittelt wird. Der Prinzipal legt die Entlohnungsfunktion für den Agenten fest, diese muss aber nicht linear sein. Die Zielfunktion beschreibt daher die Maximierung des erwarteten Nutzens des Prinzipals. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der erwartete Mindestnutzen des Agenten erreicht wird, damit er sich für eine Kooperation entscheidet (Partizipationsbedingung). Der Agent wird ebenfalls seinen erwarteten Nutzen maximieren (Anreizbedingung). Das gesamte Optimierungsproblem wird wie folgt dargestellt:³⁰⁷

³⁰⁶ Im Folgenden wird auf seine Nutzenfunktion genauer eingegangen.

³⁰⁷ Laux & Liermann (2005), S. 531.



Zielfunktion:

$$E[U(NG)] = E[U(G - \varphi(G(I^*)) - F)] \rightarrow \underset{\varphi, F}{Max!}$$

unter der Nebenbedingungen

$$E[V(B, I^*)] = E[V(\varphi(G(I^*)) + F, I^*)] \geq V_{\min}$$

und

$$E[V(\varphi(G(I^*)) + F, I^*)] = \underset{I}{Max} E[V(\varphi(G(I)) + F, I)]$$

Dabei haben die Symbole folgende Bedeutung:

G: Erfolg

NG: Nettoerfolg der Instanz (Erfolg abzüglich Entlohnung)

I: Arbeitseinsatz des Entscheidungsträgers

B: Entlohnung (Belohnung) des Entscheidungsträgers

f: Prämienatz

F: Fixum

L(I): Funktion des Arbeitsleids des Entscheidungsträgers

V(B,I): Nutzenfunktion des Entscheidungsträgers

φ : Entlohnungsfunktion

Wenn der Prinzipal den Arbeitseinsatz des Agenten eindeutig und kostenlos beobachten könnte, würde er mit dem Agenten einen Vertrag mit explizit verankertem Arbeitseinsatz und festgelegter Entlohnung vereinbaren. Durch Fixierung der Entlohnungsfunktion kann umweltzustandsbedingtes Risiko pareto-effizient³⁰⁸ auf die beiden Parteien verteilt werden. Die optimale Lösung bei vollkommener Kontrollierbarkeit des Arbeitseinsatzes wird in der Literatur als First-Best-Lösung bezeichnet. Aber die vollkommene Kontrollierbarkeit ist im Agency-Problem wegen des Hid-

³⁰⁸ Pareto-effizient bedeutet, dass kein Beteiligter besser gestellt werden kann, ohne einen anderen schlechter zu stellen.



den-Action-Problems kaum möglich. So wird die tatsächlich realisierbare bestmögliche Lösung als Second-Best-Lösung bezeichnet.³⁰⁹

Der Prinzipal kann nicht beurteilen, in welchem Zusammenhang der erzielte Erfolg mit dem Arbeitseinsatz des Agenten steht und inwiefern dieser auf den eingetretenen Umweltzustand zurückzuführen ist. So scheint es sinnvoll zu sein, dass eine erfolgsabhängige Entlohnung für den Agenten angeboten wird. Dies führt dazu, dass der Agent auch am Erfolgsrisiko beteiligt wird. Das Ziel des Anreizsystems ist daher nicht nur die Motivation des Agenten, sondern auch eine effiziente Verteilung des Erfolgsrisikos zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Ein risikoaverser Agent trägt nur dann das Erfolgsrisiko, wenn er dafür eine entsprechende Risikoprämie bekommt. Die Höhe der Risikoprämie hängt von der Stärke der Risikoaversion des Agenten ab.³¹⁰ In der Literatur wird häufig als Beispiel das „LEN-Modell“ oder „Spremann-Modell“³¹¹ angeführt. Dies ist eine Darstellung des Agency-Problems unter den zusätzlichen Annahmen einer linearen Entlohnungsfunktion (L), eines risikoaversen Agenten mit exponentieller Nutzenfunktion (E) und damit konstanter absoluter Risikoaversion sowie normalverteiltem Erfolg (N). Im LEN-Modell ergibt sich eine explizite und gut interpretierbare Lösung.³¹²

3.2.2 Soziale Präferenzen im Agency-Modell

3.2.2.1 Soziale Präferenzen im Überblick

Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, geht die Standard-Agency-Theorie von eigennützigen Akteuren aus. Die Instanz maximiert ihren erwarteten Nutzen, dabei hängt der Nutzen nur von dem eigenen Einkommen ab, und bietet dem Entscheidungsträger gerade seinen geforderten (erwarteten) Mindestnutzen. Der Entscheidungsträger kalkuliert seinen Nutzen ebenfalls nur in Abhängigkeit seines Einkommens. Es spielt bei der Ermittlung des Nutzens keine Rolle, welche Einkommen jeweils die andere Partei

³⁰⁹ Vgl. Laux & Liermann (2005), S. 528-530.

³¹⁰ Vgl. Laux & Liermann (2005), S. 528ff.

³¹¹ Vgl. Spremann (1987).

³¹² Vertiefung siehe: Laux & Liermann (2005) und Spremann (1987).



der Agency-Beziehung erreicht. Ergebnisse aus empirischen Studien (beispielsweise zum Ultimatum-Spiel, siehe Abschnitt 2.3) zeigen jedoch ein anderes Bild.³¹³ Der Nutzen der meisten Probanden hängt nicht nur von ihrem eigenen Einkommen, sondern auch von dem Einkommen der Gegenpartei oder der Bezugsperson ab. Sei $\{1, 2, \dots, N\}$ eine Gruppe von Individuen und x_i die monetäre Auszahlung des Individuums i , so definieren Fehr und Schmidt dieses Phänomen als „Sozialpräferenz“: „*We will say that individual i has social preferences if for any given x_i person i 's utility is affected by variations of $x_j, j \neq i$.*“³¹⁴ Weiterhin werden soziale Präferenzen nach Fehr und Schmidt in vier Kategorien differenziert.³¹⁵

- Altruismus: Eine Person ist altruistisch, wenn ihr Nutzen mit dem Wohlergehen anderer Menschen steigt, d. h. die erste Ableitung seiner Nutzenfunktion nach dem Einkommen des anderen ist strikt positiv ($\partial U_i / \partial x_j > 0$). Der Altruismus dient in der Literatur oft als Erklärung für Spenden und freiwillige Beiträge für ein öffentliches Gut.
- Relatives Einkommen und Neid: Dieser Mensch interessiert sich nicht nur für sein absolutes Einkommen, sondern orientiert sich auch an dem relativen Einkommen gegenüber anderen. Betrachtet man diese Kategorie für zwei Personen, so fühlt man sich schlecht, wenn das eigene Einkommen geringer ist als das des anderen, d. h. in diesem Bereich gilt $\partial U_i / \partial x_j < 0$. Aber man hat kein Mitleid, wenn der andere weniger verdient, d. h. eine Änderung des Einkommens des anderen hat keinen Einfluss auf den eigenen Nutzen, daher gilt in diesem Fall $\partial U_i / \partial x_j = 0$. Diese Einstellung stellt einen Gegensatz zum Altruismus dar, zumindest für den Fall, dass das eigene Einkommen geringer ist als das des anderen.

³¹³ Fehr & Schmidt (2000) liefern einen guten Überblick über empirische Studien zu sozialen Präferenzen.

³¹⁴ Siehe Fehr & Schmidt (2006), S. 637.

³¹⁵ Siehe Fehr & Schmidt (2006), S. 637-644.



- Ungleichheitsaversion: Gegenüber den beiden vorherigen Menschentypen ist bei Ungleichheitsaversen die erste partielle Ableitung der Nutzenfunktion nach dem Einkommen des anderen $\partial U_i / \partial x_j$ nicht mehr nur positiv oder nur negativ bzw. null, sondern es liegt ein Vergleichsmaßstab vor, bei dem das Vorzeichen wechselt. Wenn das Einkommen des i höher als der Maßstab ist, verhält er sich altruistisch gegenüber den anderen. Falls er weniger als der Maßstab erhält, ist er neidisch. Seinen maximalen Nutzen bei gegebenem eigenem Einkommen erreicht er, wenn seine Entlohnung dem Maßstab entspricht.³¹⁶
- Hybrid Modell: Dieser Typ agiert nach einer Kombination aus Altruismus und einer speziellen Form der Ungleichheitsaversion. Die Nutzenfunktion wird von Charness und Rabin durch die „disinterested social welfare function“ beschrieben.³¹⁷ Das Modell ist für die vorliegende Arbeit nicht relevant und wird daher nicht näher betrachtet.³¹⁸

3.2.2.2 Ungleichheitsaversion

Die Ungleichheitsaversion wird in der Literatur wie folgt definiert:

Eine Ungleichheitsaversion liegt vor, „wenn ein Individuum bei gegebenen eigenen Einkommen eine Gleichverteilung zu Bezugspersonen gegenüber einer Ungleichverteilung vorzieht.“³¹⁹

In einer Zwei-Personen-Situation kann die Ungleichheitsaversion vereinfacht dargestellt werden. Für eine ungleichheitsaverse Person i hängt ihr Nutzen U_i von ihrem eigenen Einkommen und dem Einkommen der anderen Person j ab $U_i = (x_i, x_j)$. Im Vergleich zum Einkommens des j steht i in

- einer positiven Ungleichheitsaversion, wenn $\partial U_i / \partial x_j > 0$ für $x_i > x_j$. In diesem Fall bewegen sich der Nutzen von i und das Einkommen von j in gleicher

³¹⁶ Mathematischer Ausdruck siehe Abschnitt 3.2.2.2.

³¹⁷ Charness & Rabin (2002).

³¹⁸ Vgl. Fehr & Schmidt (2006), S. 637ff.

³¹⁹ Vgl. Eberlein & Grund (2006), S. 135.



Richtung, d. h. wenn das Einkommen von j steigt, erhöht sich der Nutzen von i. Dies wird so interpretiert, dass i Mitleid oder Schuldgefühle gegenüber j hat.

- einer negativen Ungleichheitsaversion, wenn das Einkommen von i schlechter als das von j ist, d. h. $\partial U_i / \partial x_j < 0$ für $x_i < x_j$. Hier sinkt der Nutzen von i, wenn das Einkommen von j steigt. Dieser Fall kann als Neid oder Missgunst von i gegenüber j verstanden werden.³²⁰

Wie die Ungleichheitsaversion zur Erklärung empirischer Ergebnisse zum Agency-Problem beitragen kann, ist in den letzten Jahren ein Schwerpunkt der Forschung gewesen. Dabei versuchen viele Wissenschaftler die Ungleichheitsaversion in einer Nutzenfunktion zu berücksichtigen. Von hoher Bedeutung sind zwei Konzepte: Sie wurden einerseits von Fehr und Schmidt und andererseits von Bolton und Ockenfels vorgeschlagen. Die beiden Ansätze unterscheiden sich bei der Nutzenfunktion bezüglich der Wahl des Referenzpunktes.

Fehr und Schmidt beschreiben ihr Modell bei einer Gruppe mit N Personen wie folgt:

$$U_i(x_1, x_2, \dots, x_N) = x_i - \frac{\alpha_i}{N-1} \sum_{j \neq i} \max\{x_j - x_i, 0\} - \frac{\beta_i}{N-1} \sum_{j \neq i} \max\{x_i - x_j, 0\}$$

mit $0 \leq \beta_i \leq \alpha_i$ und $\beta_i < 1$.

Der Nutzen eines Individuums wird also reduziert, wenn sein Einkommen von den Einkommen der anderen abweicht. Dabei wird der Betrag der durchschnittlichen Abweichungen der anderen Einkommen nach oben mit dem Faktor α_i und der Betrag der durchschnittlichen Abweichung der anderen Einkommen nach unten mit β_i gewichtet. Da $0 \leq \beta_i \leq \alpha_i$ gefordert wird, werden Abweichungen der anderen Einkommen nach oben stärker negativ empfunden als ein höheres eigenes Einkommen. Als Vereinfachung wird nun eine Zwei-Personen-Situation betrachtet. Die Nutzenfunktion eines Individuums i wird als $U_i = (x_i, x_j)$ in Abhängigkeit vom eigenen Einkommen und dem Einkommen der Vergleichsperson definiert.

³²⁰ Vgl. Eberlein & Grund (2006), S. 135.



$$U_i(x_i, x_j) = x_i - \alpha_i \cdot \max\{x_j - x_i, 0\} - \beta_i \cdot \max\{x_i - x_j, 0\}, i \neq j$$

Abbildung 10 veranschaulicht die Präferenzen der ungleichheitsaversen Person i in Abhängigkeit von dem Einkommen von j. Das Nutzenmaximum von i wird hier an der Stelle $x_i = x_j$ erreicht. Der Vergleichsmaßstab entspricht demnach dem Einkommen des anderen.

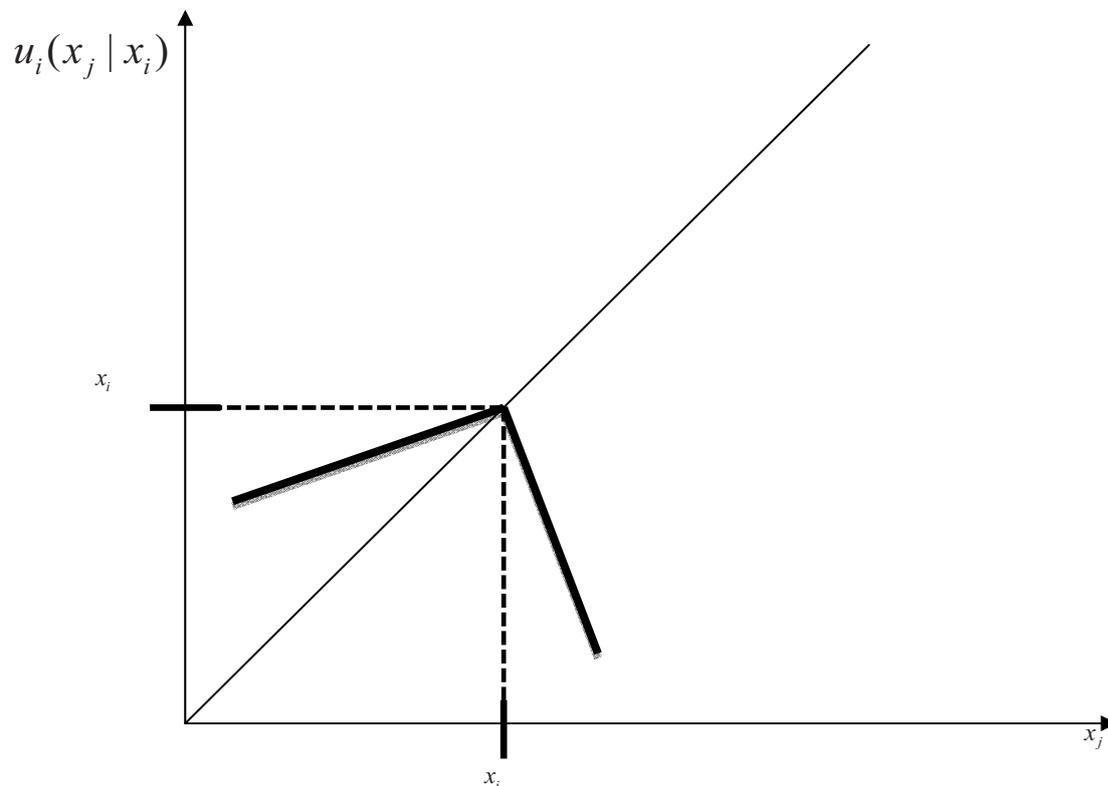


Abbildung 10: Präferenz bei Ungleichheitsaversion³²¹

Wenn im N-Personen-Fall mit mehr als zwei Personen z.B. nur ein Individuum mehr Einkommen verdient als i, alle anderen Individuen jedoch geringere Einkommen als i haben, würde c. p. das Individuum i bereits dann einen Nutzenverlust erleiden, wenn derjenige, der am meisten verdient, noch mehr Einkommen erzielt. Es kommt also nicht auf das durchschnittliche Einkommen der Gruppe aller anderen Individuen an,

³²¹ Quelle: Fehr & Schmidt (1999), S. 51.



sondern auf die durchschnittliche Abweichung nach oben oder unten im Bezug auf das eigene Einkommen.

Ein ähnliches Modell haben Bolton und Ockenfels entwickelt und sie begründeten in ihrem Modell den Disnutzen mit Fairness.³²² Die Fairness ist ähnlich wie die Ungleichheitsaversion von Fehr und Schmidt definiert, jedoch strenger. Fairness bezieht sich hier auf die Abweichung von der **Gleichverteilung**. Die beiden Ansätze unterscheiden sich bei der Nutzenfunktion bezüglich der Wahl des Referenzpunktes. Während im Fehr-Schmidt-Modell zwei durchschnittliche Abweichungen vom eigenen Einkommen den Nutzen aus dem eigenen Einkommen reduzieren, bildet im Bolton-Ockenfels-Modell der Gruppendurchschnitt inklusive des eigenen Einkommens die Vergleichsbasis. In ihrem Modell wird die Nutzenfunktion wie folgt beschrieben:

$$U_i = U_i(x_i, \sigma_i)$$

mit

$$\sigma_i = \frac{x_i}{\sum_{j=1}^N x_j}, \text{ wenn } \sum_{j=1}^N x_j \neq 0,$$

$$\sigma_i = \frac{1}{N}, \text{ wenn } \sum_{j=1}^N x_j = 0$$

Bolton und Ockenfels vertreten ähnlich wie Fehr und Schmidt die Meinung, dass die Nutzenfunktion eines Individuums nicht nur von seinem eigenen absoluten Einkommen x_i abhängt. Daher betrachten sie in ihrem Modell zusätzlich auch noch den relativen Anteil des Individuums i an dem Gesamteinkommen σ_i . Es wird angenommen, dass die Nutzenfunktion bei beiden Argumenten stetig und zweimal differenzierbar ist. Weiterhin gilt: $\partial U_i / \partial x_i \geq 0$ sowie $\partial^2 U_i / \partial x_i^2 \leq 0$ und bei jedem gegebenen x_i ist die Nutzenfunktion streng konkav in dem relativen Einkommen σ_i . Das Maximum be-

³²² Das Modell wird in der Literatur auch „ERC-Modell“ genannt, wobei ERC für equity, reciprocity und competition steht.



züglich der relativen Auszahlung wird erreicht, wenn das eigene Einkommen dem Gruppendurchschnitt entspricht $\sigma_i = \frac{1}{N}$.³²³

Beim Zwei-Personen-Fall ist das Ergebnis aus dem Fehr-Schmidt-Modell und dem Bolton-Ockenfels-Modell ähnlich. Die Unterschiede ergeben sich erst bei mehr als zwei Personen:

- Fehr und Schmidt gehen in ihrem Modell davon aus, dass ein Individuum sein Einkommen mit dem Einkommen jedes anderen Gruppenmitglieds vergleicht. Jede Differenz zu den Einkommen der anderen Gruppenmitglieder führt zu einer Verminderung des Nutzens.
- Bolton und Ockenfels gehen in ihrem Modell davon aus, dass ein Individuum sein Einkommen nur mit dem durchschnittlichen Einkommen aller Gruppenmitglieder vergleicht. Nicht jede Differenz zu den Einkommen der anderen Mitglieder spielt eine Rolle, sondern es wird nur mit dem durchschnittlichen Einkommen in der Gruppe verglichen.³²⁴ So erreicht ein Individuum bei fünf Gruppenmitgliedern seinen maximalen Nutzen, wenn es 20% der Einkommenssumme über alle Gruppenmitglieder erhält, und zwar unabhängig davon, ob der Rest gleichmäßig auf die anderen vier Gruppenmitglieder verteilt ist oder nicht.

In der Praxis wird häufig zur Analyse der empirischen Ergebnisse von Sozialpräferenzen das Fehr-Schmidt-Modell eingesetzt. Dies ist dadurch zu erklären, dass das Fehr-Schmidt-Modell leicht anwendbar ist, während das Bolton-Ockenfels-Modell allgemein definiert ist.³²⁵

³²³ Vgl. Ockenfels (1999), S. 133f. und Bolton & Ockenfels (2000).

³²⁴ Vgl. Fehr & Schmidt (2006), S. 641.

³²⁵ Vgl. Erlei (2004), S. 3.

3.3 Empirische Untersuchungen zum Anreizsystem

Wie im Abschnitt 3.2.2 beschrieben, beschäftigen sich verschiedene empirische Studien mit der Frage, ob mit sozialen Präferenzen beobachtetes Verhalten erklärt werden kann. Dabei geht es insbesondere um Fairnessüberlegungen, Ungleichheitsaversion und Reziprozität.

3.3.1 Fairness und Ungleichheitsaversion in Diktator- und Ultimatumspielen

Camerer hat die Ergebnisse aus dem Ultimatumspiel (siehe Abschnitt 2.3) systematisch analysiert.³²⁶ Die durchschnittlichen Angebote der Proposer liegen bei ca. 40% des zu verteilenden Betrags. Die Responder lehnen die Angebote ab, die unter 20% des gesamten Betrags liegen. Somit weichen die Ergebnisse stark von der Standardspieltheorie ab, die von eigennützigen und rationalen Personen ausgeht. Camerer vertritt die Meinung, dass diese Ergebnisse eindeutige Beweise für die Fairness seien. Andere Wissenschaftler sehen die Ergebnisse des Ultimatumspiels eher als Folge strategischer Überlegungen, d. h. der Proposer schlägt ein akzeptables Angebot vor, damit er nicht Gefahr läuft, dass der Responder dieses ablehnt und er leer aus dem Spiel geht.³²⁷ Trotzdem findet Camerer, dass das Ultimatumspiel mehr zur Bemessung der Sozialpräferenz geeignet sei als zur Überprüfung des strategischen Denkens. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Henrich et al. (siehe Kapitel 2.3). Sie haben das Ultimatumexperiment in unterschiedlichen Ländern durchgeführt und stellten fest, dass die durchschnittlichen Angebote der Proposer in Industriegesellschaften bei ca. 44% liegen und in nicht Industriegesellschaften zwischen 26% und 58%. Einige Autoren meinen daher, dass die Abweichung an verschiedenen Fairnessnormen in den Ländern liegen könnte.³²⁸

Einen noch stärkeren Beweis liefern die Ergebnisse aus dem Diktatorspiel. In diesem Spiel verteilt ein Diktator den gesamten Betrag; sein Gegenspieler hat keinen Einfluss

³²⁶ Siehe Camerer (2003), Kapitel 2.

³²⁷ Siehe Forsythe et al. (1994).

³²⁸ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 14.

darauf. Im Gegensatz zum Ultimatumspiel gibt es hier keine strategische Überlegung im Hintergrund.³²⁹ Nach der Erwartung der Standardtheorie sollte der Proposer den gesamten Betrag für sich behalten. Selten vertritt auch die Meinung, dass Fairness ein wichtiges Argument zur Erklärung von Abweichungen der empirischen Ergebnisse von den standardtheoretischen Vorhersagen ist.³³⁰

Anhang 11 und Anhang 12 fassen die relativen Häufigkeiten des Proposer-Angebots aus ausgewählten Ultimatum- und Diktatorspielen der Jahre 1982 bis 2001 zusammen. Sie zeigen, dass je nach Rahmenbedingungen der Experimente unterschiedliche Ergebnisse entstehen. Im Folgenden werden die wesentlichen Unterschiede zwischen den aufgelisteten Experimenten kurz erläutert.

Wie in Anhang 12 erkennbar, zeigt das Ergebnis des ersten Diktatorexperiments von Kahneman et al. im Jahr 1986 ein anderes Bild als die standardtheoretische Vorhersage. In diesem Experiment konnten die Probanden nur zwischen zwei Verteilungen wählen („limited choice“): Gleichverteilung (beide Probanden erhalten jeweils 10 \$) oder Ungleichverteilung (der eigene Betrag ist 18\$ und der andere Mitspieler bekommt 2\$). 76% der Probanden haben sich für die Gleichverteilung entschieden.³³¹

Im Diktator-Experiment von Forsythe et al. (FHSS) im Jahr 1994 durften die Proposer selbst entscheiden, wie viel sie ihren Mitspielern abgeben. Hier sind die Ergebnisse weniger großzügig als bei dem Experiment von Kahneman et al. Die Proposer gaben durchschnittlich 20% des Betrags an die Mitspieler ab (siehe Anhang 12). Außerdem haben Forsythe et al. in ihrem Experiment noch das Ultimatumspiel getestet (siehe Anhang 11) und stellten fest, dass die Angebote der Proposer an die Responder im Diktatorspiel signifikant niedriger waren als die im Ultimatumspiel. Forsythe et al. haben für die beiden Spiele zwei Treatments mit unterschiedlich hohen zu verteilenden Beträgen („with pay“: 5 und 10 \$) durchgeführt. In einem dritten Treatment wurde der zu verteilende Betrag auf 5\$ festgelegt, es erfolgte jedoch keine tatsächliche Auszah-

³²⁹ Vgl. Hoffman et al. (1996 a und b), S. 653 und Camerer (2003), S. 55.

³³⁰ Siehe Selten (1998).

³³¹ Vgl. Kahnemann, Knetsch und Thaler (1986).



lung („without pay: 5\$). Dabei stellten sie fest, dass es einen signifikanten Unterschied zwischen den Treatments „with pay“ und dem Treatment „without pay“ gibt. Aber es ergab sich kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Pay-Treatments mit unterschiedlich hohen Beträgen.³³²

In den beiden oben genannten Experimenten wurde Anonymität zwischen den Probanden berücksichtigt, d. h. die Probanden wussten nicht, mit wem sie zusammengespielt haben. Hoffmann et al. haben bezüglich der Intensität der Anonymität im Jahr 1994 und 1996 eine Reihe von Experimenten mit Diktatorspielen durchgeführt. In Double-Blind-Treatments wurde die Anonymität nicht nur zwischen den Probanden garantiert, sondern auch der Experimentator wusste nicht, wie sich die Probanden entschieden haben. Im Single-Blind-Treatment konnte der Experimentator die Entscheidung der Proposer beobachten. Bei den Double-Blind-Treatments gaben die Proposer durchschnittlich nur 10% des Betrags an die Mitspieler ab, dabei behielten sogar ca. 60% der Proposer den Gesamtbetrag für sich (siehe Anhang 11). Bei den Single-Blind-Treatments stieg der durchschnittlich abgegebene Betrag auf ca. 15% und ca. 40% der Probanden gaben kein Geld an ihren Mitspieler ab. Somit kommen sie zum Ergebnis, dass die Anonymität eine entscheidende Rolle bei Abweichungen zwischen der theoretischen Vorhersage und den empirischen Ergebnissen im Diktatorspiel spielt.³³³

Hoffman et al. (1994, 1996a) haben weitere Ultimatum- und Diktatorspiele durchgeführt: Im Exchange-Treatment wurden die Rollen per Zufall festgelegt und im Contest-Treatment mussten die Probanden die Rollen selbst erarbeiten. In den beiden Treatments wurden die Proposer als Verkäufer und die Responder als Käufer bezeichnet. Als Vergleichsbasis haben sie das Experiment von Forsythe et al. durchgeführt, allerdings anstelle einer neutralen Bezeichnung die Proposer bzw. Responder „Verkäufer“ bzw. „Käufer“ genannt (FHSS replication). Sie stellten fest, dass die Proposer in den Contest-Treatments weniger an ihren Mitspieler abgeben als in an-

³³² Siehe Forsythe et al. (1994). Genaue Ergebnisse siehe Anhang 11 und Anhang 12.

³³³ Vgl. Hoffman et al. (1994), S. 371.

deren Treatments. Die Wirkung der Höhe des Betrags wurde im Ultimatumspiel getestet, auch hier ergab sich kein signifikanter Unterschied.

In einigen Experimenten wurde die Wirkung der Höhe des Betrags untersucht (siehe Slonim und Roth (1998), List und Cherry (2000), Forsythe et al. (1994), Cameron (1999) und Roth et al.). Bolton und Zwick (1995) gaben die Verteilungsmöglichkeiten im Ultimatumspiel vor: Gleichverteilung und Ungleichverteilung („Cardinal Ultimatum“). Croson (1996) hat unterschiedliche Treatments durchgeführt: Die Responder wissen die absolute Höhe des Betrags und ihren relativen Anteil (informed) oder die Responder haben keine Kenntnis über den Betrag (uninformed). Unterschiedliche Informationsstände wurden auch im Experiment von Rapoport, Sundali und Seale (1996) getestet. Dort kannten nur die Proposer den aufzuteilenden Betrag und die Responder kannten nur den Teilbetrag, der ihnen vom Proposer angeboten wird. Larrick und Blount (1997) haben den Framingeffekt getestet: Bei einem Treatment wurde die Formulierung „Anspruch an Ressourcen“ („Claiming“) gewählt, während es bei dem anderen Treatment „Verteilung der Ressourcen“ hieß. Schrott et al. haben ein zweistufiges Experiment durchgeführt, bei dem nur die Probanden, die in der ersten Stufe am meisten verdient haben, in der zweiten Stufe weiter spielen konnten. Somit standen die Probanden unter dem Druck einen größeren Anteil bei der ersten Stufe für sich zu behalten, um damit in die zweite Stufe zu kommen. Harrison und McCabe (1996) untersuchten in ihren Ultimatumspielen, wie sich die Verteilung der Beträge ändert, wenn vor jeder Periode die bisherigen Ergebnisse allen Probanden bekannt gegeben werden („public play“) oder wenn die Probanden gegen einen „Computer“ spielen.

Die Ausführungen sowie die weiteren aufgelisteten Experimente zeigen, dass die Ergebnisse zum Ultimatum- und Diktatorspiel sich stark unterscheiden (vgl. Anhang 11 und Anhang 12). Dies deutet darauf hin, dass das Fairness-Argument nicht der einzige Erklärungsfaktor dafür sein kann, dass die theoretischen Vorhersagen und die Ergebnisse aus der Praxis voneinander abweichen.³³⁴

³³⁴ Siehe auch Forsythe et al. (1994).



3.3.2 Sozialpräferenzen im Agency-Modell

Die Gestaltung von Experimenten zum Agency-Modell wird häufig wie folgt gewählt:

- Festlegung der Rolle: Prinzipal und Agent (je nach der Gestaltung kann es auch mehrere Agenten geben).
- Der Prinzipal bietet dem Agenten einen Vertrag oder mehrere Verträge zur Auswahl an.
- Der Agent entscheidet, ob er das Vertragsangebot annimmt oder ablehnt.
- Falls der Agent das Angebot ablehnt, erhalten beide Parteien keine Entlohnung.
- Falls der Agent das Angebot annimmt, muss er seinen Arbeitseinsatz festlegen.
- Nach dem Arbeitseinsatz wird der Erfolg ermittelt.
- Je nach der Vertragsgestaltung bekommen der Prinzipal und der Agent ihren Anteil am Erfolg und es folgt eine fixe Zahlung.

Am Anfang diente das Experiment zum Agency-Modell nur zur Überprüfung der Vorhersagen der Standardtheorien. Berg et al. haben zuerst das Agency-Modell experimentell überprüft.³³⁵ Das Experiment wurde so gestaltet: Der Prinzipal kann zwischen drei Verträgen wählen. In jedem Vertrag werden zwei mögliche Höhen des Erfolgs vorgegeben. Danach legt der Agent seinen Arbeitseinsatz fest, der den Erfolg direkt beeinflusst. Ein hoher Arbeitseinsatz wird mit hoher Wahrscheinlichkeit einen hohen Arbeitserfolg erreichen. Der Agent empfindet Arbeitsleid, das für ihn mit Kosten verbunden ist.

Mit den Ergebnissen des Experiments wurde die standardtheoretische Vorhersage weitestgehend bestätigt. Aber die Vorgehensweise ist nicht unumstritten: Der Prinzipal kann nur aus drei möglichen Verträgen auswählen, mit denen die Partizipationsbedingung des Agenten jeweils genau erfüllt ist. Der Agent hat keine Möglichkeit, das

³³⁵ Vgl. Berg et al. (1992).

Angebot abzulehnen. Epstein hat die Gestaltung des Experiments von Berg et al. erweitert: Der Agent kann den angebotenen Vertrag ablehnen. Die möglichen Vertragsangebote enthalten auch solche, die die Partizipationsbedingung nicht erfüllen.³³⁶ Die Ergebnisse dieses Experiments haben die Vorhersage der Standardtheorie nur zum Teil bestätigt. Aufgrund der geringen Anzahl möglicher Vertragsangebote sind jedoch sowohl das Experiment von Berg et al. als auch das Experiment von Epstein nicht gut geeignet, um die Ausprägung sozialer Präferenzen detailliert zu untersuchen.

Weiterhin haben Keser und Willinger ein One-Shot Experiment zur Agency-Beziehung durchgeführt.³³⁷ Die Ergebnisse zeigen, dass der Prinzipal meistens mehr Beteiligung vorsieht bzw. mehr Erfolg (bis zu 50 % des Gesamterfolgs) an den Agenten weitergibt als in der standardtheoretischen Vorhersage. Da es sich hier um ein One-Shot Spiel handelt, lassen sich die Ergebnisse nicht mit Reziprozität oder dem Aufbau von Reputation erklären. Fairnessüberlegungen bzw. Ungleichheitsaversion lassen sich dagegen zur Begründung des beobachteten Verhaltens heranziehen.

Anderhub et al. haben in ihrem Experiment durch die Gestaltung der Vertragskomponenten die Wahlmöglichkeiten des Arbeitseinsatzes und des Erfolgs im Agency-Experiment deutlich erweitert. Es werden Paare (ein Prinzipal und ein Agent) gebildet, die für das gesamte Experiment mit mehreren Perioden unverändert bleiben. Der Prinzipal soll im Experiment zuerst drei Vertragskomponenten festlegen: Fixum, Beteiligungssatz für den Agenten und gewünschter Arbeitseinsatz des Agenten, der für ihn aber nicht bindend ist. Der Agent darf entscheiden, ob er den Vertrag annimmt oder ablehnt. Falls er ihn annimmt, kann er seinen Arbeitseinsatz unabhängig von dem Wunsch des Prinzipals auswählen. Der Agent empfindet Arbeitsleid, das im Experiment durch eine stückweise lineare und konvexe Arbeitsleidfunktion gebildet wird. Das Fixum kann in diesem Experiment auch negativ sein und der Beteiligungssatz ist zwischen 0 und 1 zu wählen. Die standardtheoretische Vorhersage für die Agency-Beziehung ist: Der Agent erhält den gesamten Arbeitserfolg und der Prinzipal bietet

³³⁶ Vgl. Epstein (1992).

³³⁷ Vgl. Keser & Willinger (2000) und (2002).



ihm eine negative Zahlung. Aber einige Agenten lehnten die Vertragsangebote auch ab, obwohl die Partizipationsbedingung mit dem Mindestnutzen erfüllt war. Es ist denkbar, dass dabei Fairnessüberlegungen eine Rolle spielten.³³⁸

Die bisher erwähnten Experimente haben gezeigt, dass die empirischen Ergebnisse zum Agency-Problem von der standardtheoretischen Vorhersage abweichen und der Agent keineswegs nur den Mindestnutzen erhält. Ungleichheitsaversion bzw. Fairness könnten eine mögliche Erklärung sein. In der Literatur wird diese Ungleichheitsaversion als vertikale Ungleichheitsaversion bezeichnet, da die beiden Parteien (der Prinzipal und der Agent) im Experiment nicht auf der gleichen Ebene agieren.³³⁹ In einer Zwei-Personen-Situation nimmt ein Agent seinen Prinzipal als Vergleichsperson. Itoh hat in seinem Experiment diese vertikale Ungleichheitsaversion betrachtet.³⁴⁰ Dort wurde der Arbeitseinsatz des Agenten mit einer binären Variable „arbeiten“ und „nicht arbeiten“ abgebildet. Der Arbeitserfolg hängt wie bei allen anderen Experimenten von dem Arbeitseinsatz des Agents ab. Je mehr sich der Agent anstrengt, desto wahrscheinlicher ist ein höherer Arbeitserfolg. Eine negative Auszahlung ist im Experiment nicht zugelassen. Englmaier und Wambach haben das Experimentmodell von Itoh erweitert, so dass der Arbeitseinsatz des Agenten nicht mehr binär ist und auch eine negative Zahlung möglich ist.³⁴¹ Die Ergebnisse aus den beiden Experimenten haben gezeigt, dass die vertikale Ungleichheitsaversion der Agenten den Nutzen des Prinzipals eventuell verringert, wobei durch die Ungleichheitsaversion eigentlich zusätzliche Anreize generiert werden können.³⁴²

Weiterhin wurde das Agency-Problem auch mit mehreren Agenten untersucht. Durch diese Erweiterung ergibt sich die Möglichkeit, neben der vertikalen Fairness auch die horizontale Fairness zwischen den Agenten zu testen. Von horizontaler Fairness wird gesprochen, wenn die zu untersuchenden Parteien auf der gleichen Ebene agieren.

³³⁸ Vgl. Anderhub et al. (2002).

³³⁹ Vgl. Eberlein & Grund (2006).

³⁴⁰ Vgl. Itoh (2003).

³⁴¹ Vgl. Englmaier & Wambach (2005).

³⁴² Vgl. Eberlein & Grund (2006), S. 142.

Güth et al. haben in ihrem Experiment den Fall eines Prinzipals mit zwei Agenten betrachtet, wobei die beiden Agenten unterschiedliche Produktivitäten besitzen. Der Prinzipal kann den Agenten unterschiedliche lineare Verträge anbieten. Um die Fairness zwischen den Agenten zu testen, wurden zwei Treatments durchgeführt: In einem Treatment wurden die Vertragsangebote beiden Agenten bekannt gegeben, während in dem anderen Treatment jeder Agent nur sein eigenes Vertragsangebot zu sehen bekam. Theoretisch soll sich kein Unterschied zwischen den beiden Treatments ergeben, da die Vertragsinformation in der Standardtheorie keine Wirkung hat. Der Prinzipal sollte sich genauso verhalten, wie in einer einfachen Agency-Beziehung, da sein Nutzen aus den beiden Agency-Beziehungen addiert wird. Die Ergebnisse zeigen jedoch ein anderes Bild: Falls die Vertragsangebote den beiden Agenten bekannt gemacht werden, berücksichtigt der Prinzipal dieses und gleicht die Angebote an.³⁴³ Das bedeutet, dass der Prinzipal die horizontale Fairness im Experiment berücksichtigt hat. Der Prinzipal berücksichtigt jedoch auch noch die Produktivitätsunterschiede zwischen den Agenten. Er bietet dem Agenten mit höherer Produktivität ein besseres Vertragsangebot an, in dem er eine höhere maximale Auszahlung in Bezug auf die „First-Best-Lösung“ erhält als der Agent mit niedriger Produktivität.

Die horizontale Fairness kann jedoch in diesem Experiment unterschiedlich interpretiert werden:

- Fairness bezogen auf die Auszahlungen der Agenten, d. h. die Agenten achten darauf, dass sie beide die gleiche Auszahlung erhalten.
- Fairness bezogen auf die Produktivität der Agenten, d. h. der Agent mit höherer Produktivität erwartet eine höhere Auszahlung als der Agent mit niedrigerer Produktivität.

Bei der Analyse der Ergebnisse des Experiments wurde die erste Interpretation verwendet. Es wurde festgestellt, dass die horizontale Fairness negativ auf den Agenten

³⁴³ Vgl. Güth et al. (2001).



mit niedriger Produktivität wirkt und positiv auf den Agenten mit höherer Produktivität.³⁴⁴

Schenk-Mathes hat das Experimentdesign von Güth et al. modifiziert, in dem die Beteiligungssätze auf maximal 50% beschränkt sind und das Fixum nicht negativ sein darf. Die Autorin begründete die Modifikation damit, dass die Begrenzung der Beteiligungssätze als eine Vorgabe von einer höheren Hierarchieebene an den Prinzipal gesehen werden kann und in einem Betrieb normalerweise keine negativen Fixa auftreten. Damit ist das Experimentdesign noch realitätsnäher als das Originalexperiment von Güth et al. Als Ergebnis wurde auch in diesem Experiment festgestellt, dass den Agenten mit höherer Produktivität eine höhere Netto-Entlohnung³⁴⁵ angeboten wurde. Der Prinzipal gleicht die Vertragsangebote bei dem Informationstreatment zwar an, aber die Unterschiede zwischen den beiden Treatments sind nicht signifikant. Als Erklärung wurde die zweite Interpretation der horizontalen Fairness (mit Berücksichtigung der Produktivität) herangezogen. In diesem Experiment wurde ähnlich wie bei Güth et al. festgestellt, dass die horizontale Fairness negativ auf den Agenten mit niedriger Produktivität und positiv auf den Agenten mit höherer Produktivität wirkt.³⁴⁶

In den beiden letzten vorgestellten Experimenten wurden sowohl die vertikale als auch die horizontale Fairness betrachtet. Die von den Prinzipalen angebotenen Verträge beeinflussen direkt die vertikale Fairness zwischen den Prinzipalen und den Agenten. Indirekt wirken die Verträge aber auch auf die horizontale Fairness zwischen den Agenten, da sie die Auszahlungen der Agenten festlegen. Daher bestehen Interdependenzen zwischen den beiden Fairnessüberlegungen.

Gächter und Thöni haben im Jahr 2009 ebenfalls Experimente mit der 3-Personen-Situation (zwei Agenten und ein Prinzipal) durchgeführt, um die horizontale Fairness zwischen den Agenten zu überprüfen.³⁴⁷ Als Experimentdesign wurde

³⁴⁴ Vgl. Güth et al. (2001).

³⁴⁵ Entlohnung abzüglich der Kosten des Arbeitseinsatzes (Arbeitsleid).

³⁴⁶ Vgl. Schenk-Mathes (2005).

³⁴⁷ Vgl. Gächter & Thöni (2010).

„Gift-Exchange“ gewählt. Der strukturelle Unterschied zum Experiment von Güth et al. liegt darin, dass im Experiment von Gächter und Thöni kein explizierter Anreizlohn für die Agenten vorgesehen war, d. h. die Agenten können nicht an dem Gesamterfolg beteiligt werden. Der Prinzipal legt die Fixlöhne für die beiden Agenten fest, wobei deren Höhe beiden Agenten bekannt ist. Danach wählen die Agenten ihren Arbeitseinsatz.³⁴⁸ Das Untersuchungsziel ist zu analysieren, wie die Agenten reagieren, falls die Fixlöhne der beiden Agenten nicht gleich sind. Gächter und Thöni fanden heraus, dass bei ungleicher Entlohnung die Arbeitseinsätze der Agenten in der schlechteren Position signifikant sanken, während die Agenten in der besseren Position ihre Leistung nicht steigerten. Außerdem haben sie festgestellt, dass es eine wichtige Rolle für die Arbeitseinsatzentscheidung des Agenten spielt, wie die Entlohnungsungleichheit zustande kommt. Die per Zufall festgelegte Entlohnungsungleichheit wurde eher von den Agenten akzeptiert und führte zu einem signifikant geringeren Leistungseinbruch als die von dem Prinzipal absichtlich festgelegte Entlohnungsungleichheit.³⁴⁹

³⁴⁸ Vgl. Gächter & Thöni (2010), S. 5.

³⁴⁹ Vgl. Gächter & Thöni (2010), S. 16.



4. Experimentdesign

In den Kapiteln 2 und 3 wurden die theoretischen Grundlagen zu Kulturunterschieden und Anreizsystemen beschrieben. In diesem Kapitel wird versucht, geeignete Experimentdesigns zu finden, um die Wirkungen kulturbedingter Unterschiede auf ein leistungsorientiertes Anreizsystem zu untersuchen.

Das Experimentdesign ist entscheidend für ein Experiment. Dabei handelt es sich um eine komplexe Überlegung, wie ein Experiment gestaltet werden muss, um zielgerichtet die Fragestellung zu überprüfen. Ein kompliziertes Design kann die Situation detaillierter nachbilden, aber ist für die Probanden unter Umständen schwer nachzuvollziehen. Durch fehlendes Verständnis auf der Seite der Probanden können die Experimentergebnisse beeinträchtigt werden. Außerdem gibt es bei komplexen Designs die Gefahr, dass sich viele Nebeneffekte überlagern und die Experimentergebnisse nicht auf einen bestimmten Effekt zurückzuführen sind. Daher wird in der vorliegenden Arbeit ein einfacher Ansatz gewählt. Im Folgenden werden die Experimentdesigns für zwei Forschungsexperimentserien im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

4.1 Allgemeine Beschreibung

Im Experiment wird eine Betriebssituation vereinfacht dargestellt. Die Probanden bearbeiten einfache Aufgaben, die keine hohe intellektuelle Herausforderung darstellen, damit der Arbeitserfolg nur von dem Arbeitseinsatz abhängt. Die Entlohnung entspricht einem Akkordlohnsystem. Die Probanden bekommen für jede richtige Lösung Geld. Es ist sehr leicht nachvollziehbar, wie das Lohnsystem aufgebaut ist. Je mehr richtige Antworten die Probanden geben, desto höher ist die Entlohnung. Ohne Einsatz erhalten die Probanden kein Geld.

Eine solche Experimentsituation wird in der Literatur als „Real Effort“-Situation bezeichnet, z. B. wurden die Probanden in anderen Experimenten aufgefordert, Äpfel zu sammeln oder Puzzles zusammenzubasteln.³⁵⁰ Dieser „Real Effort“ ist zur Bemessung

³⁵⁰ Z. B. Yong (1985), Erev et al. (1993) und Dijk (2001).

der Anreizwirkung besonders geeignet. Denn die erreichte Entlohnung ist ein direktes Abbild des Arbeitsergebnisses und aufgrund der Einfachheit der Aufgabenstellung wesentlich von der Motivation der Probanden abhängig. Außerdem wird die Arbeitssituation besonders realitätsnah nachgebildet, da die Produktivität und das Arbeitsleid der Probanden nicht künstlich angegeben werden, sondern sich durch das Verhalten der Probanden ergeben. Nachteilig ist, dass die Höhe des Arbeitsleids damit aber auch nicht mehr direkt kontrollierbar ist.

Die Probanden für die Experimentserien werden aus einer Anmelde­liste per Zufall ausgesucht und jeder darf nur bei einem Treatment mitmachen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass alle Beobachtungen zwischen den Treatments unabhängig sind und es sich ein ähnlicher Periodeneffekt ergibt. Die Experimentserien unterscheiden sich nur durch das Anreizsystem. Damit können die unterschiedlichen Ergebnisse auf die Wirkung des Anreizsystems zurückgeführt werden.

In der Untersuchung wird nur die Reaktion der einzelnen Individuen betrachtet. Um die Überlagerung durch zusätzliche Effekte zu vermeiden, ist im Experiment keine Interaktion zwischen den Probanden vorgesehen. Die Probanden werden darüber in der Instruktion informiert: „Wie viel Geld Sie verdienen, hängt **nur** von Ihren **eigenen Leistungen** ab. Wie die anderen Teilnehmer agieren, ist also für Ihre Bezahlung unerheblich.“³⁵¹ Außerdem wird in der Instruktion betont, dass die Leistungen der Probanden anonym sind und nicht mit ihrem Namen in Verbindung gebracht werden. Da der Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf den Wirkungsunterschieden eines Anreizsystems zwischen zwei Kulturen liegt, ist die Unternehmenskultur hier nicht relevant und wird in den Experimentserien nicht weiter betrachtet.

Als Tätigkeit sollen die Probanden zwei Typen von Aufgaben bearbeiten: Rechenaufgaben lösen und Buchstaben sortieren. Dadurch soll die Arbeit der Probanden nicht zu monoton gestaltet werden. Es wird vermutet, dass die chinesischen Probanden im Vergleich zu den deutschen andere Stärken bei der Lösung der Aufgaben haben. Im chinesischen Schulsystem wird besonderen Wert auf mathematische Kenntnisse ge-

³⁵¹ Quelle: Instruktionen.



legt, und „Kopfrechnen“ wird intensiver geübt als in Deutschland. Die Chinesen werden daher vermutlich bei den Rechenaufgaben besser abschneiden. Die deutsche Sprache basiert auf dem lateinischen Alphabet, wohingegen die chinesische Sprache auf Schriftzeichen basiert. Die Deutschen sind daher beim Sortieren von Buchstabenfolgen im Vorteil. Durch die Kombination der beiden Aufgaben wurde angestrebt, eine zwischen beiden Ländern vergleichbare Gesamtleistung zu erreichen.

Hier für wurden zwei Experimentserien entwickelt: Eine Anreizserie und eine Entlohnungsstrukturserie. Sie werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

4.2 Anreizserie

In der Anreizserie werden die Wirkungsunterschiede zwischen materiellen und immateriellen Anreizen in China und Deutschland untersucht.

Die **Anreizserie** besteht aus drei Treatments:

- Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10)
- Treatment mit zusätzlicher Information (ZI)
- Treatment mit zusätzlichem materiellen Anreiz (ZM)

Das **Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10)** stellt ein reines materielles Anreizsystem dar. In diesem Treatment erhalten die Probanden über alle 10 Perioden immer die gleiche Entlohnung pro richtiger Antwort. Der Basisentlohnungssatz in der Anreizserie beträgt 10 Cent bzw. Fen. Außer dem Feedback über die **eigene Leistung** und die **eigene Entlohnung** wird keine weitere Information ausgegeben. Somit können die Leistungsänderungen der Probanden von Periode zu Periode nur auf den Periodeneffekt³⁵² zurückgeführt werden.

Abbildung 11 zeigt das Ablaufdiagramm zum Basistreatment. Jede Stufe beginnt mit einem Erklärungsbildschirm. Dort werden die Aufgaben in dieser Stufe kurz zusammengefasst.

³⁵² Periodeneffekte sind z. B. Lerneffekt, Ermüdungseffekt.



- In der Stufe I (siehe Anhang 13) werden Zahlenfolgen vorgegeben, die nach einer bestimmten Regel aufgebaut sind. Jede Folge lässt sich nach dieser Regel fortsetzen. Die Probanden sollen die Regel erkennen und die nächstfolgende Zahl eingeben.

Beispiel:

Zahlenfolge: 2, 6, 18, 16, 20, 60, x

Regel: $x_2 = x_1 + 4$, $x_3 = x_2 * 3$, $x_4 = x_3 - 2$, $x_5 = x_4 + 4$, $x_6 = x_5 * 3$, ...

Lösung: $x = 58$

- In der Stufe II (siehe Anhang 14) werden in jeder Aufgabe sechs Buchstaben angezeigt. Die Probanden sollen diese Buchstaben in alphabetischer Reihenfolge eingeben.

Beispiel:

Buchstaben: A, D, G, Y, E, R

Lösung: A, D, E, G, R, Y

Zum Starten der Aufgaben können die Probanden nach dem Lesen des Erklärungsbildschirms auf WEITER klicken oder 15 Sekunden warten. In jeder Aufgabenebene haben die Probanden 120 Sekunden Zeit und können so viele Aufgaben bearbeiten, wie sie schaffen. Danach wird das Stufenergebnis angezeigt: „Von x bearbeiteten Aufgaben sind y Aufgaben richtig.“ Diese Information bezieht sich nur auf die eigene Leistung der Probanden.

Vor Beginn des Experiments läuft eine Probepériode (Periode 0), damit die Probanden den Ablauf kennenlernen. Die Probanden werden informiert, dass die dort erzielten Geldbeträge noch nicht in die Entlohnung eingehen. Danach werden 10 „echte“ Perioden durchgeführt.

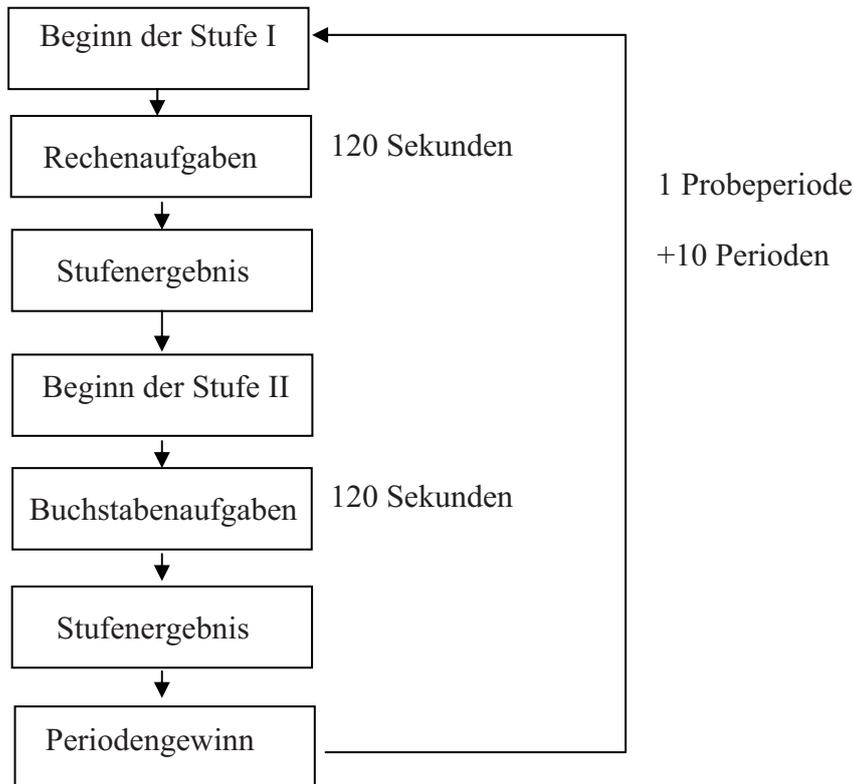


Abbildung 11: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Basistreatments

Im **Treatment mit zusätzlicher Information (ZI)** ist die Grundstruktur identisch wie beim Basistreatment. Die **einzige Änderung** gegenüber dem Basistreatment besteht darin, dass die Probanden in der zweiten Hälfte eine **zusätzliche Information** erhalten. Diese Information beschreibt, wie gut ihre Leistung in der Vorperiode im Vergleich zu der durchschnittlichen Leistung aller Probanden ist. Es wird je nach Leistung einer der folgenden Texte ausgegeben:

- „Ihre Leistung in der Vorperiode ist besser als die durchschnittliche Leistung aller Teilnehmer.“ (P-Info)
- „Ihre Leistung in der Vorperiode ist schlechter als die durchschnittliche Leistung aller Teilnehmer.“ (N-Info)
- „Ihre Leistung in der Vorperiode entspricht der durchschnittlichen Leistung aller Teilnehmer.“ (D-Info)

Ab der 6. Periode wird diese Information sowohl vor dem Beginn einer Periode im Vollbildmodus angezeigt, als auch während des Experiments in einer Informationsspalte am linken Bildschirmrand. (siehe Anhang 15)

Die zusätzliche Information orientiert sich an der Leistung der anderen. Dies wird in der Literatur als Feedback mit sozialer Bezugsnorm bezeichnet.³⁵³ Es befriedigt das Bedürfnis der Probanden nach einem Vergleich mit den anderen und hilft den Probanden, die eigenen Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen. Da die Deutschen und die Chinesen durch unterschiedliche Gesellschaftsformen geprägt sind, ist es sehr interessant zu testen, welchen Einfluss das Feedback mit sozialer Bezugsnorm auf die Motivation der Probanden hat.

Durch die zusätzliche Information ändert sich die materielle Entlohnung der Probanden nicht. Somit stellt sie hier einen rein immateriellen Anreiz dar. Die Motivationsstruktur ergibt sich wie folgt: *materielle Entlohnung pro richtiger Antwort + immaterieller Anreiz ab der 6. Periode (Feedback mit sozialer Bezugsnorm)*.

Im Vergleich mit dem Basistreatment wird die Wirkung des immateriellen Anreizes deutlich. Falls sich eine Leistungsänderung zwischen den beiden Treatments ab der 6. Periode zeigt, kann sie auf die **Wirkung des Feedbacks** zurückgeführt werden, da die anderen Einflussfaktoren identisch und der Periodeneffekt vergleichbar sind.

³⁵³ Vgl. Niegemann et al. (2008).

Die Abbildung 12 verdeutlicht den Unterschied zwischen dem Basistreatment und dem Treatment mit zusätzlicher Information.

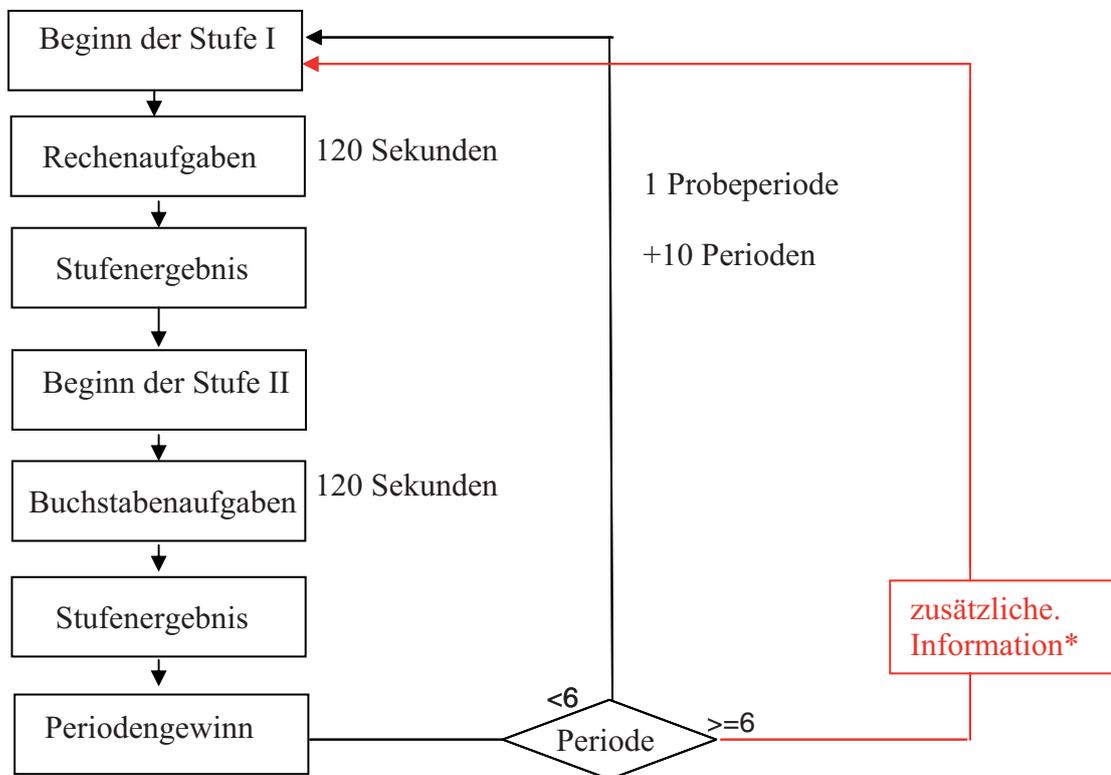


Abbildung 12: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlicher Information

Im Gegensatz zum ZI erhalten die Probanden in dem folgenden Treatment (**ZM**) einen erhöhten materiellen Anreiz in Form einer allgemeinen Lohnerhöhung. Ab der 6. Periode wird der Entlohnungssatz pro richtiger Antwort für alle Probanden erhöht. Ein Feedback mit sozialer Bezugsnorm wird hingegen nicht gegeben. In diesem Treatment stellt sich die Motivationsstruktur wie folgt dar: *materielle Entlohnung pro richtiger Antwort + zusätzliche materielle Entlohnung pro richtiger Antwort ab der 6. Periode.*

Die Erhöhung des Entlohnungssatzes wird sowohl vor dem Beginn der 6. Periode im Vollbildmodus angezeigt als auch während des Treatments in einer Informationsspalte am linken Bildschirmrand.

Durch den höheren Entlohnungssatz steigt der materielle Anreiz für die Probanden. Hier bieten sich zwei Vergleichsmöglichkeiten an:

- Im Vergleich mit dem Basistreatment wird die Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes deutlich.
- Der Vergleich mit dem Treatment mit zusätzlicher Information gibt Hinweise auf die Wirkungsunterschiede zwischen materiellen und immateriellen Anreizen.

Abbildung 13 zeigt den Ablauf des Treatments mit zusätzlichem materiellen Anreiz.

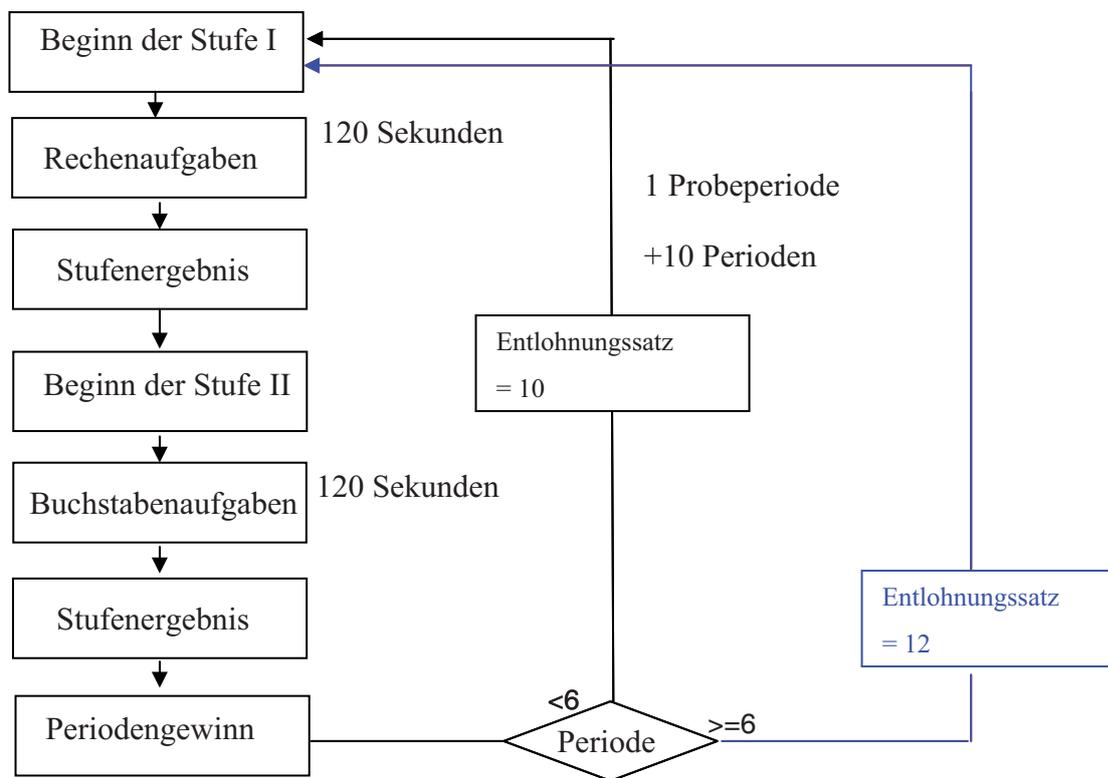


Abbildung 13: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlichem materiellem Anreiz



Die Motivationsstrukturen der Anreizserien werden in Tabelle 6 zusammengefasst.

Treatment	Basismotivation	zusätzliche Motivation (ab 6. Periode)
BT-10	Basistentlohnungssatz pro richtiger Antwort	keine
ZI	Basistentlohnungssatz pro richtiger Antwort	Feedback mit sozialer Bezugsnorm
ZM	Basistentlohnungssatz pro richtiger Antwort	erhöhter Entlohnungssatz pro richtiger Antwort

Tabelle 6: Motivationsstruktur der Anreizserien

4.3 Entlohnungsstrukturserie

In der Betriebspraxis werden Mitarbeiter nicht selten für die gleiche Tätigkeit unterschiedlich entlohnt. Häufig sind die Lohnunterschiede der Mitarbeiter nicht bekannt. In der Entlohnungsstrukturserie wird untersucht, wie sich die Bekanntmachung der unterschiedlichen Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit auf die Motivation der Probanden auswirkt.

Die **Entlohnungsstrukturserie** besteht aus drei Treatments:

- Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-6)
- Treatment mit 5 Entlohnungssätzen (5-ES)
- Treatment mit 2 Entlohnungssätzen (2-ES)

Der Aufbau des Basistreatments ist identisch mit dem Basistreatment aus der Anreizserie (siehe 4.2). Als Entlohnungssatz wurden in diesem Fall 6 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort gewählt. Das Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-6) stellt die Vergleichsbasis zu den anderen beiden Treatments in der Entlohnungsstrukturserie dar.

In den beiden Treatments mit unterschiedlichen Entlohnungssätzen spiegelt sich die zuvor beschriebene Situation wider: Für die gleiche Tätigkeit erhalten die Probanden im Experiment einen unterschiedlichen Lohn. Die Entlohnungssätze der anderen

Probanden werden ab der 6. Periode zusätzlich zu dem eigenen Entlohnungssatz angezeigt. Dadurch können die Probanden die Ungleichheit erkennen.

Vor Beginn des Experiments werden die Probanden per Zufall in Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe besteht aus 5 Probanden (siehe Anhang 16). Im Treatment mit 5 Entlohnungssätzen werden die Entlohnungssätze wie folgt festgelegt:

- Ein Proband erhält 12 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.
- Ein Proband erhält 10 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.
- Ein Proband erhält 8 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.
- Ein Proband erhält 7 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.
- Ein Proband erhält 6 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.

Im Treatment mit 2 Entlohnungssätzen ist die Aufteilung wie folgt:

- Ein Proband erhält 24 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.
- Vier Probanden erhalten 6 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.

Somit stellt das Treatment mit 2 Entlohnungssätzen (**2-ES**) eine extreme Variante des Treatments mit 5 Entlohnungssätzen (**5-ES**) dar. Tabelle 7 zeigt die Treatments in der Entlohnungsstrukturserie.

Treatment	Ungleichheit	Differenz zwischen den Entlohnungssätzen
BT-6	nein	0%
5-ES	ja	zwischen 14-25%
2-ES	ja	400%

Tabelle 7: Treatments in Entlohnungsstrukturserien

Abbildung 14 zeigt das Ablaufdiagramm der Entlohnungsstrukturserie. Die unterschiedlichen Entlohnungssätze werden ab der 6. Periode allen Probanden bekanntgegeben. Diese Information wird sowohl vor dem Beginn der 6. Periode im Vollbildmodus angezeigt als auch während des Experiments in einer Informationsspalte am linken Bildschirmrand (siehe Anhang 17 und Anhang 18).

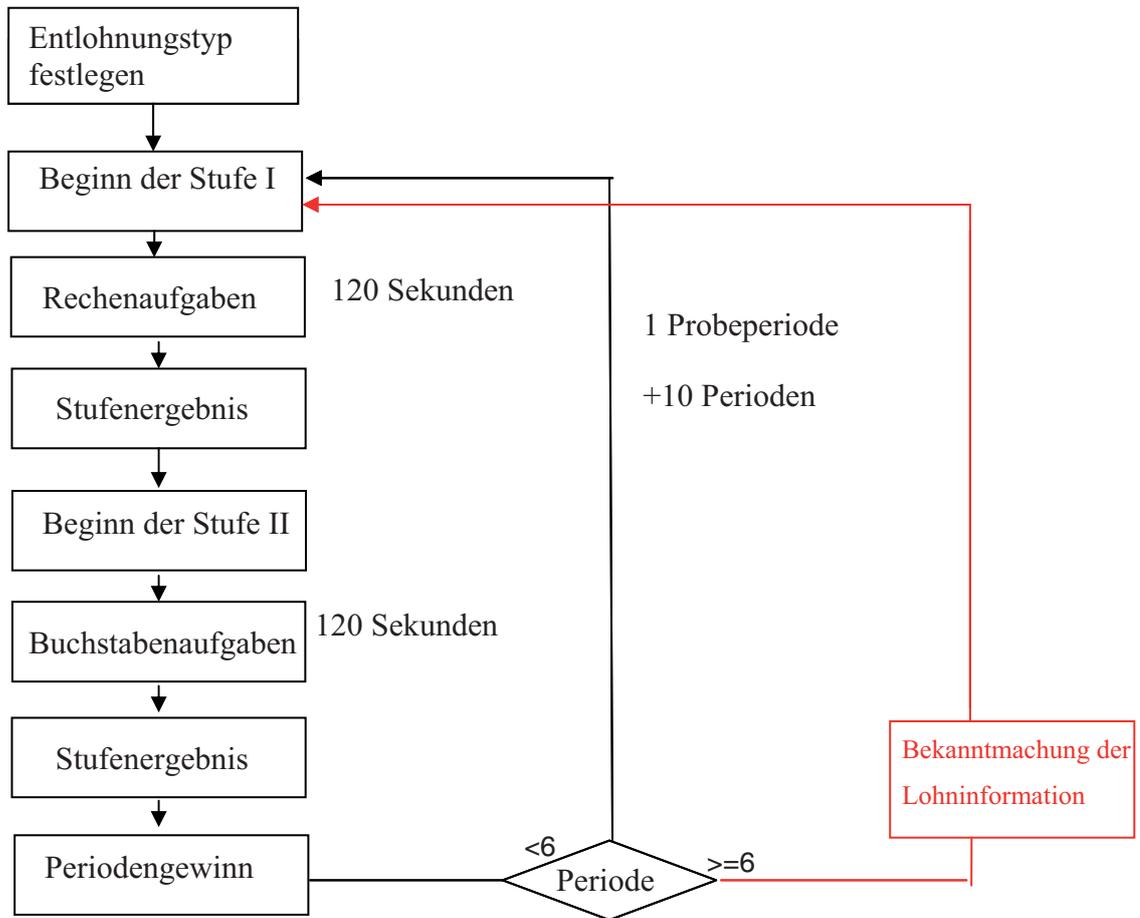


Abbildung 14: Vereinfachtes Ablaufdiagramm der Entlohnungsstrukturserie

5. Hypothesen

Im Kapitel 4 wurden die Experimentdesigns vorgestellt. Basierend auf den theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 und 3 sowie weiteren Erkenntnissen aus der Praxis in China und Deutschland werden in diesem Kapitel die Hypothesen für die beiden Experimenterserien hergeleitet. Da die Kulturstudien von Hofstede und Thomas schon ca. 40 bzw. 20 Jahre zurück liegen, wird in der vorliegenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit darauf gelegt, ob sich die damals beschriebenen Erkenntnisse über Kulturunterschiede in China und Deutschland heute noch experimentell nachweisen lassen.

5.1 Hypothese für Anreizserien

In Abschnitt 3.1 wurden unterschiedliche Anreize vorgestellt. In der Forschung gibt es wenige Untersuchungen, wie Anreize in unterschiedlichen Kulturen wirken. Daher soll hier am Beispiel von China und Deutschland getestet werden, ob und inwieweit kulturelle Unterschiede die Wirkung eines Anreizsystems beeinflussen. Dabei werden insb. die Wirkungen der immateriellen Anreize betrachtet.

Die interkulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland wurden in Kapitel 2 herausgearbeitet. Tabelle 8 fasst die wichtigsten kulturellen Unterschiede zusammen.



China	Deutschland
kollektiv	individualistisch
soziale Harmonie und Gesicht wahren	Durchsetzungsfähigkeit
Regelrelativismus	Wertschätzung von Regel
Beziehungsebene	Sachebene
Unsicherheitsvermeidung eher niedrig	Unsicherheitsvermeidung hoch
Machtdistanz eher groß	Machtdistanz eher klein

Tabelle 8: Kulturelle Unterschiede zwischen China und Deutschland

Wie in Abschnitt 2.2.3.3.5 ausgeführt, besitzt das Gesichtskonzept in China einen sehr hohen Stellenwert. Man soll in den gesellschaftlichen Beziehungen immer „Gesicht geben“ und „Gesicht nehmen“. Vor allem „Gesicht geben“ spielt eine besondere Rolle in der Beziehungspflege in China. In Deutschland ist die Situation anders. Daher unterscheidet sich die Kommunikation in China und in Deutschland stark. In der Kommunikation orientieren sich Chinesen eher auf die Beziehungsebene und Deutsche eher auf die Sachebene. Daraus resultiert, dass der Kommunikationsstil von Deutschen vergleichsweise direkt und explizit ist und unter anderem auch Kritik und Ablehnung formulieren, um die Sachverhalte klar und eindeutig auszudrücken. Chinesen bevorzugen dagegen indirekte Formulierungen, um das eigene Gesicht und das der anderen zu wahren. Kritik, insb. Kritik in der Öffentlichkeit, wird in China als persönlicher Angriff wahrgenommen, auch bei der sachlichen Beurteilung. Im Gegensatz dazu beziehen Deutsche eine Kritik auf der Sachebene weniger auf die eigene Person. (siehe Abschnitt 2.2.3.3 und 2.2.3.4)

Die oben beschriebenen kulturellen Unterschiede spiegeln sich auch in der Betriebspraxis wider. In chinesischen Unternehmen werden häufig persönliche Gespräche geführt, aber offene Kritik gibt es kaum. Stattdessen wird viel gelobt. Aus der Tradition der langjährigen Planwirtschaft werden Mitarbeiter häufig statt durch zusätzliche materielle Anreize durch Auszeichnungen wie „Mitarbeiter des Jahres“ oder „Held der Arbeit“ belohnt. Einige chinesische Wissenschaftler und Manager haben in jüngeren

Veröffentlichungen immaterielle Anreize durch solche Auszeichnungen (bzw. Lob) kritisiert. Sie vermuten, dass in China die immateriellen Anreize in ihrer Wirkung überschätzt und zu oft eingesetzt würden.³⁵⁴

Für Deutschland gibt es Anhaltspunkte, die eine andere Wahrnehmung vermuten lassen. So zeigt z.B. eine vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2006 veröffentlichte Studie, dass deutsche Mitarbeiter eine starke Präferenz für immaterielle Anreize haben.³⁵⁵ Die „Global Workforce Study 2007“³⁵⁶ kommt zu dem Ergebnis, dass das Engagement deutscher Mitarbeiter in erster Linie von immateriellen Faktoren bestimmt wird – viel stärker als in anderen europäischen Ländern und in den USA. Deutsche Mitarbeiter kritisieren, dass zu wenig zwischen Führungskräften und untergeordneten Mitarbeitern kommuniziert wird. Außerdem wird die Leistung der direkten Vorgesetzten nicht gut bewertet, wenn es um die Mitarbeitermotivation und die individuelle Berücksichtigung von Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter geht.³⁵⁷

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in der deutschen Betriebspraxis nicht so ausreichend stattfindet. Unter Berücksichtigung des direkten Kommunikationsstils in Deutschland wird vermutet, dass deutsche Mitarbeiter durch ein positives Feedback motiviert werden. Wenn sie ein negatives Feedback erhalten, fühlen sie sich nicht persönlich angegriffen, sondern beziehen es eher auf die Sachebene. Somit werden sie dadurch nicht demotiviert. Im Gegensatz dazu spielt die Kommunikation in China eine große Rolle, beschränkt sich aber weitgehend auf positives Feedback. Da die Chinesen immer zu einem indirekten Kommunikationsstil neigen und keine offene Kritik ausüben, liegt es nahe zu vermuten, dass die Wirkung einer positiven Beurteilung bei Chinesen nicht so stark ist wie bei Deutschen. Im Gegensatz dazu können sie wahrscheinlich mit negativen Beurtei-

³⁵⁴ Vgl. Chen (2003) und Chen & Yan (2002).

³⁵⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006).

³⁵⁶ Diese Studie wurde von Towers Perrin durchgeführt. Teilgenommen haben im Jahr 2007 mehr als 86.000 Angestellte aus 18 Ländern, darunter 3.000 aus Deutschland.

³⁵⁷ siehe Global Workforce Study 2007, 2008.



lungen nicht so gut umgehen und werden dadurch demotiviert. Daher ist es interessant im Experiment zu testen, in wie weit ein sachliches Feedback die Mitarbeitermotivation in China und in Deutschland wirklich beeinflussen wird. Daher werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 1:

H1.1a) Positives Feedback motiviert chinesische Probanden nicht.

H1.1b) Positives Feedback motiviert deutsche Probanden.

H1.2a) Negatives Feedback demotiviert chinesische Probanden.

H1.2b) Negatives Feedback demotiviert deutsche Probanden nicht.

Materielle Anreize werden allgemein als ein positiver Motivationsfaktor gesehen. Dies wird auch in Experimenten zum Grundmodell der Agency-Theorie mit Hidden Action bestätigt. Dementsprechend müsste eine Erhöhung des Entlohnungssatzes zu einer Steigerung der Leistung führen.

Hypothese 2:

H2.a) Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die chinesischen Probanden.

H2.b) Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die deutschen Probanden.

5.2 Hypothesen für Entlohnungsstrukturserie

Viele Wissenschaftler halten das Bedürfnis nach Harmonie für den eigentlichen Unterschied zwischen asiatischen und westlichen Kulturen.³⁵⁸ Das Streben nach Harmonie zählt auch in China zu den zentralen Kulturstandards und ist in der Gesellschaft in der Wahrnehmung, dem Verhalten, der Denkweise und den Werten des einzelnen Individuums verankert (siehe Abschnitt 2.2.3.3).³⁵⁹

³⁵⁸ Vgl. z. B. Weggel (1997), Hofstede (2001) und Thomas (1996).

³⁵⁹ Vgl. Thomas (1996) und Liang (2004).

Zu beachten ist, dass diese soziale Harmonie nicht mit Gleichberechtigung zu verwechseln ist. Betont wird „soziale Harmonie in Ungleichheit“ (siehe Abschnitt 2.2.3.3.1). Das heißt, Chinesen können im Gegensatz zu Deutschen besser mit Ungleichheit umgehen. Es wurde in zwei von drei vorgestellten Studien im Kapitel 2 gezeigt, dass Machtdistanz in China eher akzeptiert ist als in Deutschland. Das heißt, dass Chinesen einen deutlich höheren Akzeptanzgrad bei der Machtungleichverteilung haben als Deutsche. Außerdem verhalten sich Chinesen eher kollektiv; im Gegensatz dazu ist in Deutschland der Individualismus stärker ausgeprägt. Daher haben die Deutschen eine höhere Durchsetzungsfähigkeit als Chinesen (siehe Abschnitt 2.2). Es wird vermutet, dass Deutsche bei Ungleichheit eher ihre Unzufriedenheit äußern und Chinesen sich demgegenüber zurückhaltend verhalten.

Die Einstellung zur Gehaltsoffenheit ist in China und Deutschland ganz anders. In Deutschland ist das Thema „Gehalt“ sehr privat und zählt fast zu den Tabu-Themen.³⁶⁰ Holtbrügge und Puck meinen, dass Reichtum in Deutschland häufig Neid hervorrufe und daher vor anderen verborgen würde.³⁶¹ Im Gegensatz dazu wird in China verhältnismäßig offen über das Thema „Gehalt“ gesprochen. Es wird in der Familie und sogar im Bekanntenkreis offen diskutiert. Ein denkbarer Grund könnte sein, dass aufgrund der früheren Planwirtschaft die Höhe des Gehalts ohnehin bekannt war, denn alle Unternehmensaktivitäten wurden bereits im Rahmen eines Plans festgelegt, darunter auch die Gehälter und Gehaltsstufen. Mitarbeiter konnten anhand ihres Alters, Bildungsniveaus, ihrer Betriebszugehörigkeit usw. die eigene Entlohnung und die Entlohnung der anderen ermitteln. Die Situation ist ähnlich wie im öffentlichen Dienst in Deutschland. So waren die Entlohnungen kein Geheimnis für Chinesen. Anscheinend haben Chinesen gegenüber Deutschen „eine weitergehend unbelastete und zustimmende Einstellung zum Geldverdienen“.³⁶² Deshalb wird vermutet, dass die Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit in beiden Ländern unterschiedlich ist. Interessant ist hier zu testen, wie Chinesen und Deutsche nach der Bekanntmachung einer

³⁶⁰ Vgl. Holtbrügge & Puck (2008), S. 190.

³⁶¹ Ebenda.

³⁶² Holtbrügge & Puck (2008), S. 190.



unterschiedlichen Entlohnung reagieren. Als theoretische Grundlage wurden in Abschnitt 3.2.2 Sozialpräferenzen wie Fairness und Ungleichheitsaversion beschrieben. Dort wurden die Modelle von Fehr-Schmidt und Bolton-Ockenfels (ERC-Modell) vorgestellt. Im Folgenden werden die Praxissituationen in Deutschland und China zu diesem Thema beschrieben.

In der Betriebspraxis gibt es in den deutschen Firmen häufig die Gehaltsgeheimhaltungsklausel: Dort wird von Mitarbeitern gefordert, dass über die eigene Entlohnung nicht mit Dritten gesprochen wird – auch nicht mit dem eigenen Partner. Auch wenn bezweifelt werden kann, ob das Nicht-Einhalten dieser Klausel juristisch belangt werden kann, zeigt diese Klausel zumindest den Trend, dass die Geheimhaltung der Höhe des eigenen Gehalts in der deutschen Gesellschaft erwünscht ist. Nach der Wirtschaftsöffnung kommen immer mehr ausländische Investoren nach China und bringen auch die ausländischen Erfahrungen in die Unternehmensführung und -organisation mit. Viele Gemeinschaftsunternehmen führen auch in den chinesischen Niederlassungen die Geheimhaltungsklausel in den Vertrag ein. Die Formulierung ist fast identisch wie in Deutschland. Aber die Klausel wird in China nicht so stark beachtet wie in Deutschland. Die chinesischen Mitarbeiter unterhalten sich untereinander auch über die eigene Entlohnung und in der Gesellschaft scheut man sich nicht vor diesem Thema. Der frühere Referent der Regierung, Qiu Xiaodong, vertrat die Auffassung, dass die Entlohnungssysteme in Unternehmen für alle Mitarbeiter öffentlich sein sollten. Der Staat unterstütze keine Lohngeheimhaltungspolitik. In Staatsbetrieben, in denen der Staat einen direkten Einfluss hat, kann die Veröffentlichung der Lohngestaltung und das Lohnniveau gesetzlich vorgeschrieben werden.³⁶³

Manche Mitarbeiter stellen sogar die Entlohnung der eigenen Firmen ins Internet. Dieses Vorgehen wurde sogar als „Trend des Jahres 2007“ im Internet ausgezeichnet. Abbildung 15 zeigt ein Beispiel aus dem Telekommunikationsbereich aus Nanning (Landeshauptstadt der Provinz Guangxi) aus dem Jahr 2002. Die Abbildung zeigt eine eingescannte Gehaltsliste, aus der nur der Vorname des jeweiligen Mitarbeiters ent-

³⁶³ Ansprache der Regierung im Jahr 2007.



fernt wurde. In diesem Auszug sind die Position, monatliche Basisentlohnung, Bonus sowie die Zuschüsse für die Feiertage genau aufgelistet.

广西移动公司南宁分公司 2002 年员工收入 ³⁶⁴									
姓名	职务岗位	工资	补贴	岗位	月奖	绩效奖	节日	其他	合计 ³⁶⁵
张	总 经 理	21384	3968	118800	513402	130000	2200	181000	970754
袁	副总经理	17772	4064	76500	393798	65000	2200	107200	666534
严	副总经理	16836	4952	76500	391606	65000	2200	104800	661895
陈	经理助理	18276	4952	54600	293302	20000	2200	31900	425230
黄	业务主管	12120	4832	33000	200045	4500	2200	9992	266689
汪	经 理	16092	4904	43200	265558	20000	2200	30280	382235
王	业务主办	10332	4508	21600	177916	3440	2200	8376	228373
陈	业务主办	9708	4184	21600	178044	3440	2200	8176	227353
项	业 务 员	8892	4592	16800	92641	1690	2200	4874	131689
谢	副 经 理	13788	4196	33000	233729	10000	2200	17272	314186
刘	业务主管	12120	4124	33000	200246	4500	2200	9992	266183
陈	经 理	15084	4508	43200	265614	20000	2200	29480	380087
杨	副 经 理	13284	4040	33000	229335	10000	2200	17276	309135
李	业务主办	12108	4160	21600	178530	3440	2200	8476	230515
孙	业 务 员	8040	4220	12600	102770	1690	2200	5290	136810
孙	副 经 理	12636	4832	33000	232642	10000	2200	18072	313382
欧	经 理	13320	4160	43200	265048	20000	2200	31630	379559
黄	副 经 理	12420	4184	33000	234255	10000	2200	20222	316282
廖	业务主办	13044	5048	21600	179947	3440	2200	10526	235806
吴	业务主办	9708	4400	21600	177941	3440	2200	8776	228066
林	经 理	13320	4520	43200	262928	20000	2200	29480	375648
唐	业务主办	9552	4220	21600	178347	3440	2200	8776	228135
李	业务主管	17268	3968	33000	201690	4500	2200	9992	272618

Abbildung 15: Löhne der Mitarbeiter der Telekom Nanning 2002³⁶⁴

Ein weiteres typisches Beispiel wird in Abbildung 16 betrachtet. Dort wurde ein Entlohnungsauszug für das Webportal Sohu³⁶⁵ aus dem Jahr 1997 ins Netz gestellt. Auffällig war in diesem Auszug die Entlohnung des US-Amerikanischen Mitarbeiters. Er verdiente bei gleicher Tätigkeit fast dreimal so viel wie die chinesischen Kollegen im Durchschnitt. Es ist nicht unüblich, dass ausländische Mitarbeiter und chinesische Mitarbeiter nach dem jeweiligen Landestarif unterschiedlich entlohnt werden. Außerdem gibt es für den Auslandseinsatz häufig noch weitere Zuschüsse. So verdient ein ausländischer Mitarbeiter deutlich mehr als ein Einheimischer.

³⁶⁴ Quelle: <http://bbs.csonline.com.cn/dispbbs.asp?boardid=56&id=182651>, abgerufen am 14.09.2008.

³⁶⁵ Ein in China meisten besuchtes Webportal, ähnlich wie yahoo.

Name	Gehalt (Yuan)
Lan, hua	2700
Su, miyang	2450
Yan, pei	2200
Wie, hui	2500
Shen, zhiheng	2500
Wang, yuan	1600
Guo, qinglin	1800
Jiao, jian	2500
Han, weixin*	7461,27

Abbildung 16: Löhne der Mitarbeiter beim Webportal Sohu (1997), Auszug³⁶⁶

Gehlen hat in ihrer Dissertation die Fluktuation in chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen untersucht, unter anderen auch die folgenden beiden Fragen:

- Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Gerechtigkeit der Entlohnung im Vergleich zwischen deutschen und chinesischen Kollegen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Gerechtigkeit der Aufstiegschancen im Vergleich zwischen deutschen und chinesischen Kollegen.³⁶⁷

Sie hat insgesamt 348 auswertbare Fragebögen in chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen erhalten.³⁶⁸ Unter den befragten chinesischen Probanden hatten 50% deutsche Kollegen in der eigenen Abteilung. Über 80% der chinesischen Probanden empfanden ihre eigene Entlohnung im Vergleich mit deutschen Kollegen aus der eigenen Abteilung, aus anderen Abteilungen und aus anderen ausländischen Unternehmen als „eher bis sehr ungerecht“. Aber es gab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitseinschätzung und der allgemeinen Arbeitszufrie-

³⁶⁶ *: US-Amerikaner, Quelle: <http://blog.huohuli.com/u/23/601.html>, abgerufen am 15.08.2008.

³⁶⁷ siehe Gehlen, (2005). S. 116.

³⁶⁸ Vgl. Gehlen, (2005), S. 95ff.

denheit und auch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitseinschätzung und der „Intention to Quit“.³⁶⁹

Im Vergleich dazu zeigte die Zufriedenheit der chinesischen Mitarbeiter hinsichtlich der Gerechtigkeit der Entlohnung im Vergleich zu chinesischen Kollegen eine schwache positive Korrelation zwischen einem Gerechtigkeitsmaß (Vergleich der eigenen Entlohnung mit der Entlohnung der chinesischen Kollegen aus der gleichen Abteilung) und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Es gab aber auch hier keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitseinschätzung und der „Intention to Quit“.³⁷⁰ Es scheint, dass die Mitarbeiter zwar die Ungerechtigkeit wahrnehmen, aber nicht darauf reagieren.

Bei den oben genannten Situationen stellt sich die Frage nach der Mitarbeitermotivation: Falls es Ungleichheiten gibt und diese auch allen Mitarbeitern bekannt sind, reagiert ein chinesischer Mitarbeiter anders als sein deutscher Kollege? Falls ja, wie reagieren die Mitarbeiter in China und Deutschland? Hängen die Reaktionen des Mitarbeiters von dem Ausmaß der Ungleichheit ab?

Um die letzte Frage zu untersuchen, werden, wie im Abschnitt 4.3 beschrieben, zwei unterschiedliche Situationen dargestellt. Bei der einen weisen die Löhne einen geringen Unterschied auf, bei der anderen extrem große Unterschiede. Im Zusammenhang mit der Einstellung zu Löhnen in China und in Deutschland werden die Hypothesen 3 und 4 zum Test der Reaktion auf die Ungleichheit formuliert:

³⁶⁹ Vgl. Gehlen, (2005), S. 118.

³⁷⁰ Ebenda.



Hypothese 3:

H3.a) Chinesen lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht beeinflussen.

H3.b) Deutsche lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit negativ beeinflussen.

Hypothese 4:

H4.a) Chinesen akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit, die benachteiligte Gruppe bleibt weiterhin motiviert.

H4.b) Deutsche akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht, die benachteiligte Gruppe reagiert demotiviert.

In der Betriebspraxis werden häufig extreme Lohnunterschiede mit verschiedenen Landstarifen begründet. Im Experimentdesign wird diese Situation stark vereinfacht und der extrem höhere Entlohnungssatz wird ohne Begründung nur per Zufall zugewiesen. Daher ist das Verhalten dieser bevorzugten Gruppe weniger interessant als das Verhalten der benachteiligten Gruppe. Somit wird in der Hypothese 4 nur das Verhalten der Entlohnungsgruppe, die 6 Cent bzw. Fen erhält, betrachtet. Die experimentellen Ergebnisse von Gächter und Thöni liefern für diese Hypothese den Hinweis, dass die Leistung der benachteiligten Mitarbeiter in Deutschland sinkt (siehe Abschnitt 3.3.2). Daher wird in Hypothese 4 ein Leistungseinbruch in Deutschland nach der Bekanntmachung der Entlohnungsstruktur erwartet.

6. Ablauf des Experiments

6.1 Umfang des Experiments

Die Anreiz- und die Entlohnungsstrukturserie wurden von 2008 bis 2010 an der Zhejiang Universität in China und an der Technischen Universität Clausthal in Deutschland durchgeführt. In China haben insgesamt 261 Probanden an den Experimenten teilgenommen und in Deutschland 218. Jeder Proband durfte nur an einem Treatment teilnehmen. Die Teilnehmerzahlen für die einzelnen Treatments sind in Tabelle 9 aufgeführt:

Treatment	Land	Teilnehmerzahl
Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz 10	China	42
	Deutschland	32
Treatment mit zusätzlicher Information	China	33
	Deutschland	23
Treatment mit zusätzlichem materiellen Anreiz	China	34
	Deutschland	29
Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz 6	China	26
	Deutschland	18
Treatment mit 5 Entlohnungssätzen	China	39
	Deutschland	40
Treatment mit 2 Entlohnungssätzen	China	87
	Deutschland	76

Tabelle 9: Teilnehmerzahlen der Treatments



6.2 Vergleichbarkeit des Experiments

Um die interkulturelle Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurde bei der Experimentdurchführung besonderen Wert auf folgende Punkte gelegt:³⁷¹

- vergleichbarer Anreiz durch Entlohnung
- Anpassung an die Sprache
- vergleichbare Rahmenbedingungen
- Vermeidung des Experimentatoreffektes

Die **Experimententlohnung** wurde in beiden Ländern auf der Basis der durchschnittlichen Monatskosten eines Studierenden und des Stundensatzes einer studentischen Hilfskraft festgelegt. Die durchschnittlichen monatlichen Ausgaben eines Studierenden betragen 2008 in China laut wissenschaftlicher Studien 500 bis 600 Yuan.³⁷² In Deutschland lagen die Ausgaben eines Studierenden bei 500 bis 600 Euro.³⁷³ Die Nettostundenlöhne einer studentischen Hilfskraft betragen in China zwischen 7 und 11,5 Yuan und in Deutschland zwischen 7 und 11 Euro.³⁷⁴

Im Folgenden wurde davon ausgegangen, dass für Studierende 1 Yuan in China und 1 Euro in Deutschland einen ähnlichen Anreiz bedeuten. Daher wurde die leistungsabhängige Experimententlohnung im Basistreatment in Deutschland auf 10 Cent pro richtiger Antwort festgelegt und in China auf 10 Fen (10 Fen = 0,1 Yuan).

Das Experiment wurde in Deutschland und China in der jeweiligen **Muttersprache** durchgeführt. Bei der Übersetzung des Experiments wurde auf eine identische Formulierung besonderen Wert gelegt. Außerdem ist das Experimentdesign recht einfach

³⁷¹ Vgl. Camerer (2003), S. 68-69.

³⁷² Vgl. Song (2009); Zhang (2009) und Sun et al. (2009).

³⁷³ Vgl. Bundesministerin für Bildung und Forschung (2007) und (2010).

³⁷⁴ Siehe RdErl. Vergütung von wissenschaftlichen, künstlerischen und studentischen Hilfskräften vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur.

gehalten und es waren kaum Verständnisprobleme zu erwarten. Somit haben die Probanden aus beiden Ländern den gleichen Informationsstand; die Ausgangssituation ist vergleichbar.

Alle Treatments wurden in einem experimentellen Labor der Zhejiang Universität und im Execute Labor der Technischen Universität Clausthal durchgeführt. Die beiden **Labore** verfügen über eine ähnliche Ausstattung: Windows-PCs und Sitzplätze mit ausreichendem Sichtschutz. Die Software-Umgebung „z-Tree“³⁷⁵ ist in beiden Laboren installiert. Sie unterstützt computerbasierte Laborexperimente und ist in der experimentellen Wirtschaftsforschung weit verbreitet. Für jedes Treatment wurde in China und Deutschland abgesehen von der Sprachanpassung der identische Programmcode benutzt.

Bei der Durchführung von Laborexperimenten ist der **Experimentatoreffekt** nicht zu unterschätzen. Die Experimentatoren in China sind in der Regel die Dozenten der Probanden. Da in China das Hierarchiedenken durch die Kultur stark ausgeprägt ist, besteht die Gefahr, dass die Probanden versuchen, die Ziele des Experimentators nachzuvollziehen und entsprechend zu handeln. Daher sind die Daten aus solchen Experimentsituationen wenig aussagekräftig. Um diesen Effekt zu vermeiden, war die Autorin als unbekannte chinesische Gastwissenschaftlerin bei allen Experimentdurchführungen anwesend und hat als Experimentatorin immer die gleichen Auskünfte gegeben. In Deutschland mag die Person des Experimentators weniger Einfluss auf das Verhalten der Probanden haben. Die Autorin war auch hier bei allen Treatments anwesend. Daher kann davon ausgegangen werden, dass es in beiden Ländern einen ähnlichen Experimentatoreffekt gibt.

Zusammengefasst kann man feststellen, dass alle Treatments in Deutschland und China unter identischen Rahmenbedingungen durchgeführt wurden. Somit können abweichende Ergebnisse auf Kulturunterschiede zurückgeführt werden.

³⁷⁵ Fischbacher, (2007).



7. Experimentelle Ergebnisse

Nach der Experimentdurchführung wurden die Daten aus China und Deutschland mit SPSS und STATA systematisch ausgewertet. Es wurde überprüft, ob und inwieweit das tatsächliche Verhalten der Probanden aus den beiden Ländern mit den Hypothesen übereinstimmt. Um die kulturellen Unterschiede systematisch zu erarbeiten, wurden zuerst die Daten aus China und Deutschland einzeln ausgewertet. Danach wurden die Datensätze von den beiden Ländern verglichen und die Unterschiede herausgearbeitet, die durch kulturelle Aspekte bedingt sein könnten.

7.1 Allgemeine Auswertungen

Es werden folgende Variablen definiert:

- Treatment

Die Treatments werden folgendermaßen abgekürzt:

- Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz: BT-10
- Treatment mit zusätzlicher Information: ZI
- Treatment mit zusätzlichem materiellen Anreiz: ZM
- Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz: BT-6
- Treatment mit 2 Entlohnungssätzen: 2-ES
- Treatment mit 5 Entlohnungssätzen: 5-ES

Die in China durchgeführten Treatments werden zusätzlich mit „China“ abgekürzt und die in Deutschland mit „DE“.

- Probanden (i)

i bezeichnet einen Probanden eines Treatments, $i = 1, 2, \dots, n$.

- Periode (t)

t bezeichnet eine Periode eines Treatments, $t = 1, 2, \dots, 9, 10$.

- Arbeitseinsatz (A)

$A_{i,t}$ bezeichnet die Anzahl der bearbeiteten Aufgaben von Proband i in Periode t .

DA bezeichnet die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten Aufgaben aller Probanden über alle Perioden.



$DA_{1,5}$ bezeichnet die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten Aufgaben aller Probanden von Periode 1 bis 5.

$DA_{6,10}$ bezeichnet die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten Aufgaben aller Probanden von Periode 6 bis 10.

DA_t bezeichnet die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten Aufgaben aller Probanden in Periode t .

- Arbeitserfolg (P)

$P_{i,t}$ bezeichnet die Anzahl der richtigen Antworten von Proband i in Periode t .

DP bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Probanden über alle Perioden.

$DP_{1,5}$ bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Probanden von Periode 1 bis 5.

$DP_{6,10}$ bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Probanden von Periode 6 bis 10.

DP_t bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Probanden in Periode t .

$DP_{i,1-5}$ bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg des Probanden i von Periode 1 bis 5.

$DP_{i,6-10}$ bezeichnet den durchschnittlichen Arbeitserfolg des Probanden i von Periode 6 bis 10.

- Normierte Leistungsänderung (PI)

PI_i bezeichnet die normierte Leistungsänderung des Probanden i zwischen den Perioden 1 bis 5 und den Perioden 6 bis 10.

Sie wird wie folgt berechnet:

$$PI_i = \frac{P_{i,6-10} - P_{i,1-5}}{P_{i,1-5}} \quad \text{mit} \quad P_{i,1-5} = \frac{1}{5} \sum_{t=1}^5 P_{i,t} \quad \text{und} \quad P_{i,6-10} = \frac{1}{5} \sum_{t=6}^{10} P_{i,t}$$

DPI bezeichnet die durchschnittlich normierte Leistungsänderung aller Probanden zwischen den Perioden 1 bis 5 und den Perioden 6 bis 10.

- Korrektheit (C)

Die Korrektheit wird durch $C_{i,t} = \frac{P_{i,t}}{A_{i,t}}$ berechnet. Sie gibt den Anteil an, wie viel der bearbeiteten Aufgaben des Probanden i in Periode t die richtige Lösung aufweisen.

DC bezeichnet die durchschnittliche Korrektheit aller Probanden über alle Periode.



$DC_{1,5}$ bezeichnet die durchschnittliche Korrektheit aller Probanden von Periode 1 bis 5.

$DC_{6,10}$ bezeichnet die durchschnittliche Korrektheit aller Probanden von Periode 6 bis 10.

$DC_{i,1-5}$ bezeichnet die durchschnittliche Korrektheit des Probanden i von Periode 1 bis 5.

$DC_{i,6-10}$ bezeichnet die durchschnittliche Korrektheit des Probanden i von Periode 6 bis 10.

In der Tabelle 10 werden die deskriptive Auswertung sowie die Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests für das Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10) in China und Deutschland zusammengefasst. In der Tabelle werden nur die durchschnittlichen Werte betrachtet.

Variable	Land	N	Mittelwert	M-W-U-Test (p)
DP bei Rechenaufgaben	China	420	8,57	0,000
	Deutschland	320	5,77	
DP bei Buchstabenaufgaben	China	420	7,20	0,000
	Deutschland	320	7,99	
DP bei beiden Aufgaben	China	420	15,77	0,000
	Deutschland	320	13,76	
DPI	China	42	0,3554	0,727
	Deutschland	32	0,3734	
DC	China	420	0,868	0,001
	Deutschland	320	0,8345	

Tabelle 10: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-10

Die Ergebnisse der Basistreatments BT-10 (vgl. Tabelle 10) zeigen, dass die chinesischen und deutschen Probanden unterschiedliche Stärken bei der Lösung der beiden Aufgabentypen haben. Die chinesischen Probanden sind, wie im Abschnitt 4.1 vermutet, deutlich besser bei den Rechenaufgaben und die deutschen bei den Buchstabenaufgaben. Betrachtet man das Gesamtergebnis, so sind die Leistungen der chinesischen Probanden trotzdem signifikant besser als die der deutschen. Dadurch ist ein

direkter Vergleich zwischen den beiden Ländern auf Basis des Arbeitserfolges „ $P_{i,t}$ “ nicht sinnvoll. Durch die normierte Variable „ PI_i “ wird trotz der Leistungsunterschiede ein direkter Vergleich zwischen China und Deutschland ermöglicht. Der Unterschied der durchschnittlichen, normierten Leistungsänderung ist im Treatment BT-10 nicht signifikant. Außerdem ist festzustellen, dass die chinesischen Probanden signifikant korrekter als die deutschen arbeiten.

Abbildung 17 zeigt, dass sowohl in China als auch in Deutschland der durchschnittliche Arbeitserfolg im Laufe der Basistreatments mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10) steigt. Dies ist durch den Lerneffekt zu erklären. Die Verläufe der beiden Kurven sind sehr ähnlich und weisen auf einen ähnlichen Periodeneffekt in den beiden Ländern hin.

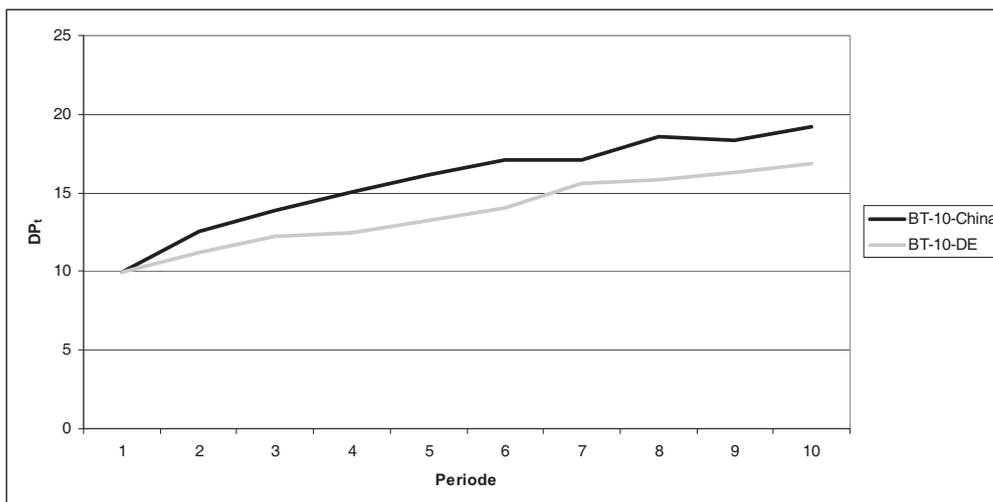


Abbildung 17: DP_t des BT-10 in Abhängigkeit von der Periode

Die Basistreatments mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-6 und BT-10) unterscheiden sich nur durch die Entlohnungssätze. Im Treatment BT-6 verdienen die Probanden 6 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort und im Treatment BT-10 10 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort.

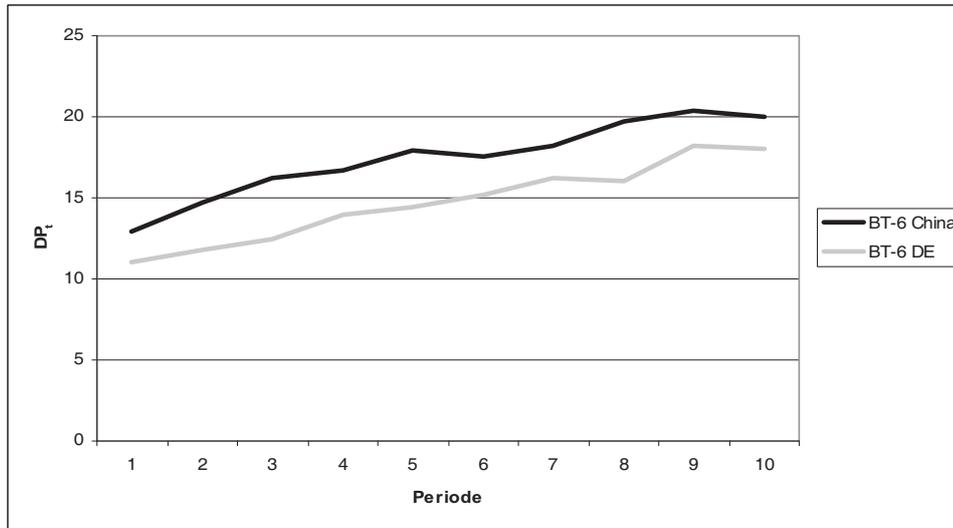


Abbildung 18: DP_t des BT-6 in Abhängigkeit von der Periode

Abbildung 18 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der chinesischen und deutschen Probanden im Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-6). Der durchschnittliche Arbeitserfolg der chinesischen Probanden ist in jeder Periode höher als der der deutschen, genau wie im Treatment BT-10 mit Ausnahme der ersten Periode. Es zeigt sich wieder für beide Länder eine fast kontinuierliche Leistungssteigerung, die durch den Lerneffekt erklärt werden kann.



Variable	Land	N	Mittelwert	M-W-U-Test (p)
<i>DP</i> bei Rechenaufgaben	China	260	9,67	0,000
	Deutschland	180	7,21	
<i>DP</i> bei Buchstabenaufgaben	China	260	7,76	0,439
	Deutschland	180	7,60	
<i>DP</i> bei beiden Aufgaben	China	260	17,43	0,000
	Deutschland	180	14,74	
<i>DPI</i>	China	26	0,2322	0,033
	Deutschland	18	0,3556	
<i>DC</i>	China	260	0,8629	0,064
	Deutschland	180	0,8456	

Tabelle 11: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-6

Tabelle 11 zeigt, dass die chinesischen Probanden deutlich höhere Leistungen bei den Rechenaufgaben erbracht haben als die deutschen. Bei den Buchstabenaufgaben sind die Leistungen der Probanden in beiden Ländern jedoch ähnlich. So sind die Gesamtleistungen der chinesischen Probanden signifikant besser als die der deutschen. Im Gegensatz zum Treatment BT-10 unterscheidet sich im Treatment BT-6 der Periodeneffekt in China und in Deutschland. Die deutschen Probanden haben einen signifikant höheren Periodeneffekt (PI_i) als die Chinesen. Auffällig ist noch, dass der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden in dem Treatment BT-6 sowohl in China als auch in Deutschland höher ist als der entsprechende Arbeitserfolg in den entsprechenden Treatments BT-10. Die normierten Leistungsänderungen (PI_i) beim Treatment BT-6 in China steigen jedoch deutlich langsamer als die beim Treatment BT-10 ($p=0,009$). Das deutet darauf hin, dass der höhere Entlohnungssatz chinesische Probanden mehr motiviert. Die normierten Leistungsänderungen sind dagegen in Deutschland bei beiden Treatments ähnlich ($p=0,840$).

7.2 Wirkung des zusätzlichen immateriellen Anreizes

7.2.1 Kurzfristige immaterielle Anreizwirkung

Der einzige Unterschied zwischen dem Treatment BT-10 und dem Treatment mit zusätzlicher Information (ZI) liegt darin, dass die Probanden im Treatment ZI ab der 6. Periode über ihren Arbeitserfolg in der letzten Periode im Vergleich zum durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Teilnehmer informiert werden. Es wird angenommen, dass der Arbeitserfolg beider Treatments in einem Land wegen der gleichen Rahmenbedingungen ähnlich ist. Die Ergebnisse aus den „Mann-Whitney-U-Tests“ bestätigen diese Annahme. In den ersten fünf Perioden weist der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden ($DP_{i,t-5}$) zwischen den beiden Treatments (BT-10 und ZI) keinen signifikanten Unterschied auf ($p_{\text{china}}=0,642$; $p_{\text{deutschland}}=0,579$). Somit können die Unterschiede des Arbeitserfolgs der Probanden in den letzten fünf Perioden im Vergleich zum Treatment BT-10 in beiden Ländern nur auf die Wirkung der Informationen zurückgeführt werden.

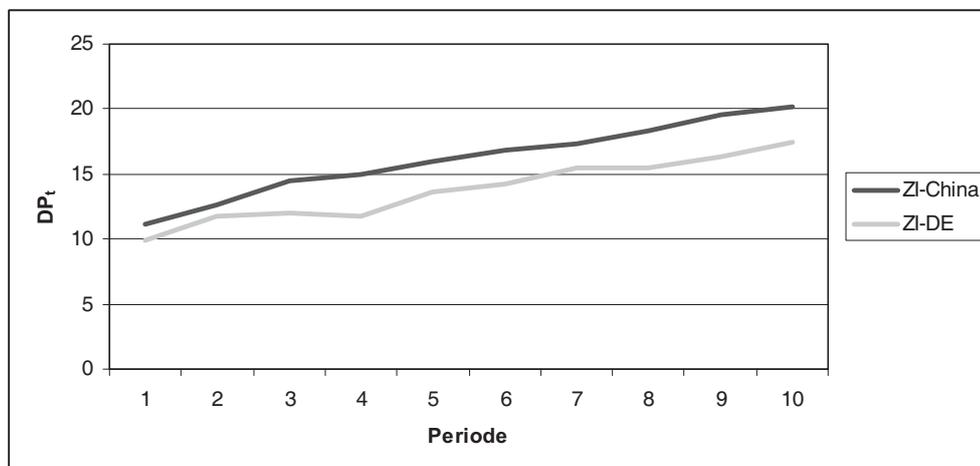


Abbildung 19: DP_t des ZI in Abhängigkeit von der Periode

Abbildung 19 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg beim Treatment ZI in China und Deutschland. Ähnlich wie beim Treatment BT-10 liegt der durchschnittliche Arbeitserfolg der chinesischen Probanden oberhalb von dem der deutschen. Der Verlauf der Kurve ZI-China ist fast linear und die Leistungssteigerungen sind stabil. Im Gegensatz dazu zeigt die Kurve ZI-DE Leistungsschwankungen.

Im Folgenden wird untersucht, wie die Probanden in den beiden Ländern auf das Feedback reagieren.

Die Probanden erhalten im Treatment ZI drei mögliche Informationen: P-Info; N-Info und D-Info.

- „Ihre Leistung in der Vorperiode ist besser als die durchschnittliche Leistung aller Teilnehmer.“ (P-Info)
- „Ihre Leistung in der Vorperiode ist schlechter als die durchschnittliche Leistung aller Teilnehmer.“ (N-Info)
- „Ihre Leistung in der Vorperiode entspricht der durchschnittlichen Leistung aller Teilnehmer.“ (D-Info)

Da nur in 4 von 280 Fällen die D-Info gegeben wurde, wird sie in den folgenden Auswertungen nicht mehr berücksichtigt.³⁷⁶

Bei der Datenauswertung wird mittels Panelanalyse der Effekt des Feedbacks auf den Arbeitserfolg der Probanden ($P_{i,t}$) in China und Deutschland über alle Perioden getestet. Dafür werden folgende Dummyvariablen definiert:

- Für die P-Info ($info_p$)
 $info_p = 1$, wenn die Probanden die P-Info erhalten haben
 $info_p = 0$, sonst
- Für die N-Info ($info_n$)
 $info_n = 1$, wenn die Probanden die N-Info erhalten haben
 $info_n = 0$, sonst

Um einen realitätsnah abnehmenden Periodeneffekt berücksichtigen zu können, wird eine zusätzliche Variable „P²“ betrachtet:

³⁷⁶ 33 Probanden aus China und 23 Probanden aus Deutschland haben bei den Treatments ZI mitgemacht. Das heißt, dass insgesamt 280 ((33+23)x5) eine Information ausgegeben wurde. Dabei wurde nur 4mal die D-Info ausgegeben. Für die Auswertung in diesem Abschnitt (7.2.1) wurden diese 4 Datensätze aus der Datenbank ausgeblendet.

- $P^2 = \text{Periode} * \text{Periode}$

Land	Konstant	<i>info_p</i>	<i>info_n</i>	Periode	P ²	R-sq (within/between)
China	9,9332***	0,2891	-1,3502***	1,4395***	-0,3886**	0,6384 / 0,5272
Deutschland	9,5114***	1,4837**	-0,6197	0,7782***	-0,0042	0,4837 / 0,6744

Tabelle 12: Panelregression - kurzfristiger Effekt des Feedbacks in den Treatments ZI

Die Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse der Panelregression. Die konstanten Parameter sind in China und Deutschland ähnlich. Jedoch unterscheidet sich der Periodeneffekt in beiden Ländern stark. Während sich in China ein deutlich abnehmender Periodeneffekt zeigt, verläuft der Periodeneffekt in Deutschland fast linear.

In China zeigt das positive Feedback kaum Wirkung. Im Gegensatz dazu sinkt die Leistung der chinesischen Probanden um 1,35 richtige Antworten, wenn sie ein negatives Feedback erhalten. Somit werden die Hypothese H1.1a) „*Positives Feedback motiviert chinesische Probanden nicht*“ und die Hypothese H1.2a) „*Negatives Feedback demotiviert chinesische Probanden*“ bestätigt.

In Deutschland steigt die Leistung der Probanden signifikant mit einem positiven Feedback (ca. 1,48 richtige Antworten). Bei einem negativen Feedback sinkt die Leistung der deutschen Probanden zwar leicht, aber nicht signifikant. Das Ergebnis bestätigt die beiden Hypothesen H1.1b) „*Positives Feedback motiviert deutsche Probanden*“ und H1.2b) „*Negatives Feedback demotiviert deutsche Probanden nicht*“.

Die Unterschiede der kurzfristigen Wirkung des Feedbacks zwischen China und Deutschland sind in Tabelle 13 zusammengefasst. Diese zeigen, dass die Hypothese **H1** bei der Wirkung des kurzfristigen immateriellen Anreizes bestätigt werden. Genau wie im Abschnitt 5.1 vermutet, sind die chinesischen Probanden nicht an negatives Feedback gewöhnt und fühlen sich dadurch wahrscheinlich persönlich angegriffen. Somit sinken die Leistungssteigerungen der Probanden im Treatment ZI mit negativem Feedback. Die inflationäre Anwendung des positiven Feedbacks (Lob) in China führt dazu, dass das Lob nicht mehr richtig wahrgenommen wird. Chinesen sehen dies als



„normale“ Beurteilung ihrer Tätigkeit an (siehe Abschnitt 2.3). Daher motiviert solches Feedback die chinesischen Probanden kurzfristig nicht mehr. Im Gegensatz dazu nehmen die Deutschen das Feedback als eine sachliche Beurteilung. Wenn sie ein negatives Feedback erhalten, fühlen sie sich nicht persönlich angegriffen, und sie sind leicht höher motiviert, wenn sie ein positives Feedback bekommen.

Land	P-Info	N-Info
China	keine	negative Wirkung
Deutschland	positive Wirkung	keine

Tabelle 13: Wirkung des kurzfristigen Feedbacks in China und Deutschland

7.2.2 Wirkung der immateriellen Anreize nach Leistungsgruppen

Im Folgenden wird die immaterielle Wirkung auf unterschiedliche Gruppen getestet. Die Probanden aus dem Treatment ZI werden nach der Information, die sie in den letzten fünf Perioden erhalten haben, in drei Gruppen eingeteilt:

- Die Probanden, die nur die Informationen erhalten haben, dass ihre Leistung unterdurchschnittlich war, bilden die unterdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe UZI**).
- Die Probanden, die nur die Informationen erhalten haben, dass ihre Leistung überdurchschnittlich war, bilden die überdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe ÜZI**).
- Die übrigen Probanden bilden eine gemischte Gruppe (**Gruppe MZI**). Sie erhielten in den letzten fünf Perioden sowohl die Informationen über überdurchschnittliche als auch über unterdurchschnittliche Leistungen.

Da die Probanden in den ersten beiden Gruppen (UZI und ÜZI) immer die gleichen Informationen erhalten haben, kann durch statistische Tests die gruppenspezifische Auswirkung des Feedbacks festgestellt werden.

Um die Vergleichbarkeit zwischen dem Treatment BT-10 und dem Treatment ZI herzustellen, werden die Probanden aus dem Treatment BT-10 anhand der **ex post**



berechneten Informationen,³⁷⁷ welche die Probanden im Treatment BT-10 in den letzten fünf Perioden erhalten hätten, ebenfalls in drei Gruppen eingeteilt:

- Die Probanden, die nur die Informationen erhalten hätten, dass ihre Leistung unterdurchschnittlich war, bilden die unterdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe ÜZI**).
- Die Probanden, die nur die Informationen erhalten hätten, dass ihre Leistung überdurchschnittlich war, bilden die überdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe UZI**).
- Die übrigen Probanden, die sowohl die Informationen über überdurchschnittliche als auch unterdurchschnittliche Leistungen erhalten hätten, bilden die gemischte Gruppe (**Gruppe MZI**).

Die Anzahl der Probanden in den jeweiligen Gruppen kann der Tabelle 14 entnommen werden.

Land	Treatment	ÜZI	UZI	MZI
China	BT-10	9	15	18
	ZI	11	11	11
Deutschland	BT-10	6	9	17
	ZI	6	8	9

Tabelle 14: Zuordnung zu Leistungsgruppen in den Treatments ZI und BT

Der einzige Unterschied zwischen dem Treatment BT-10 und dem Treatment mit zusätzlicher Information (ZI) liegt darin, dass die Probanden im Treatment ZI ab der 6. Periode über ihren Arbeitserfolg im Vergleich zum durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Teilnehmer informiert werden. Es wird angenommen, dass der Arbeitserfolg beider Treatments in den ersten fünf Perioden in einem Land wegen der gleichen Rahmenbedingungen ähnlich ist. Die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests bestätigen diese Annahme. In den ersten fünf Perioden weist der durchschnittliche

³⁷⁷ Tatsächlich erhielten die Probanden im Treatment BT-10 keine Information über ihre relative Leistungsposition.

Arbeitserfolg ($DP_{i,1-5}$) zwischen den beiden Treatments in allen drei Gruppen keinen signifikanten Unterschied auf (China: $p_{\ddot{U}ZI}=0,542$; $p_{UZI}=0,659$; $p_{MZI}=0,301$; Deutschland: $p_{\ddot{U}ZI}=0,630$; $p_{UZI}=0,962$; $p_{MZI}=0,305$, vgl. Tabelle 16). Somit können die Unterschiede des Arbeitserfolgs in den jeweiligen Gruppen auf die Wirkung des Feedbacks zurückgeführt werden.

In Abbildung 20 werden der durchschnittliche Arbeitserfolg aller Probanden der Gruppe $\ddot{U}ZI$ von Periode 1 bis 5 und von Periode 6 bis 10 ($DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$) für das Treatment BT-10 und Treatment ZI in China dargestellt. Die Werte sind in beiden Treatments sehr ähnlich. Dies zeigt, dass das positive Feedback in China keine gruppenspezifische Auswirkung hat.

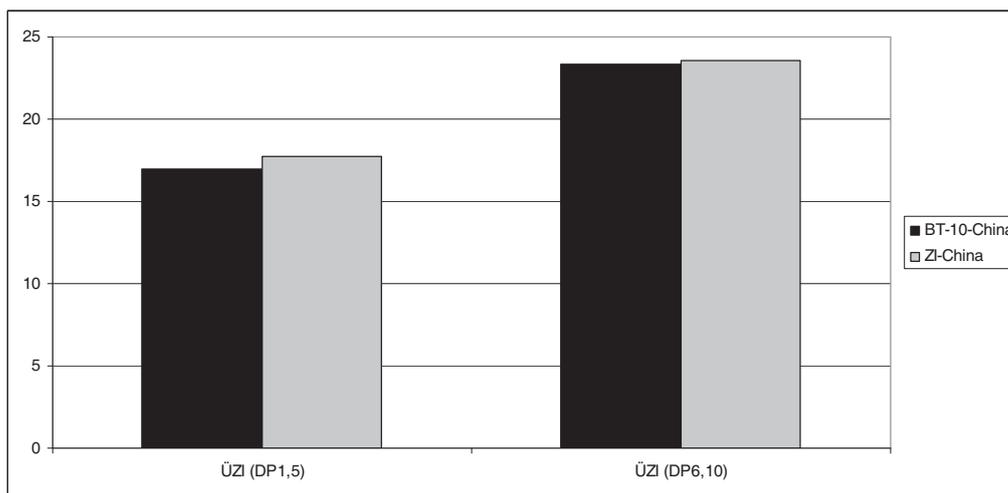


Abbildung 20: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der $\ddot{U}ZI$ in China

In China ist auch durch Anwendung des Mann-Whitney-U-Tests bei der Gruppe $\ddot{U}ZI$ bezüglich des durchschnittlichen Arbeitserfolgs ($DP_{i,6-10}$) in den letzten fünf Perioden zwischen Treatment BT-10 und Treatment ZI kein signifikanter Unterschied festzustellen ($p_{\ddot{U}ZI}=0,849$, vgl. Tabelle 16). Außerdem ergibt auch die normierte Leistungsänderung keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Treatments ($p=0,909$).

Wie bereits in den Kapitel 2 und 5 erwähnt, wird das Individuum in China sehr oft für sein gutes Verhalten gelobt. Wenn ein Chinese für sein Verhalten bzw. bei der Erledigung einer Aufgabe kein Lob bekommt, ist das schon ein Hinweis dafür, dass sein



Verhalten nicht den Erwartungen entsprach oder er beim Lösen der Aufgabe kein gutes Ergebnis erzielt hat. Deshalb reagieren die chinesischen Probanden auf eine positive Information nicht mehr so stark. Somit wird die Hypothese H1.1a) „*Positives Feedback motiviert chinesische Probanden nicht*“ auch auf diesem Weg bestätigt.

Es könnte jedoch auch eine andere Erklärung geben: In der Gruppe ÜZI kann es sein, dass die Teilnehmer in den ersten fünf Perioden schon fast ihre Leistungsgrenze erreicht haben. Dann wären keine signifikanten Änderungen des Arbeitseinsatzes ($A_{i,t}$) durch das zusätzliche positive Feedback zu erwarten. Ein Vergleich des durchschnittlichen Arbeitserfolgs und des Arbeitseinsatzes zeigt, dass der Arbeitseinsatz im Treatment BT-10 zwischen Periode 6 und 10 noch geringfügig höher ist als die im Treatment ZI (vgl. Tabelle 15). Dies ist zwar kein Beleg dafür, dass die Leistungsgrenze noch nicht erreicht ist, aber deutet eher darauf hin, dass noch Leistungssteigerungen möglich wären. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden ist im Treatment ZI etwas höher als im Treatment BT-10 (vgl. Tabelle 15).

Treatment	$DP_{1,5}$	$DP_{6,10}$	$DA_{1,5}$	$DA_{6,10}$
BT-10	16,98	23,36	19,90	28,2200
ZI	17,76	23,58	20,60	27,9818

Tabelle 15: Vergleich Gruppe ÜZI zwischen BT und ZI in China

Ein Vergleich des durchschnittlichen Arbeitserfolgs der Probanden zwischen den Treatments BT-10 und ZI in der Gruppe UZI liefert ein ähnliches Ergebnis (vgl. Abbildung 21). Der durchschnittliche Arbeitserfolg in den letzten fünf Perioden ist im Treatment ZI nur geringfügig größer als der im Treatment BT-10. Dieser Unterschied bei dem durchschnittlichen Arbeitserfolg der Probanden ($DP_{i,6-10}$) in den letzten fünf Perioden zwischen den Treatments BT-10 und ZI kann jedoch nicht durch den Mann-Whitney-U-Test bestätigt werden ($p_{UZI}=0,435$, vgl. Tabelle 16). Dies gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung zwischen den beiden Treatments ($p=0,421$). Im Gegensatz zu der kurzfristigen Wirkung des negativen Feedbacks ist in China kaum eine gruppenspezifische Auswirkung festzustellen. Die Hypothese H1.2a) „*negatives Feedback demotiviert chinesische Probanden*“ wird unter dieser Betrachtung nicht bestätigt.

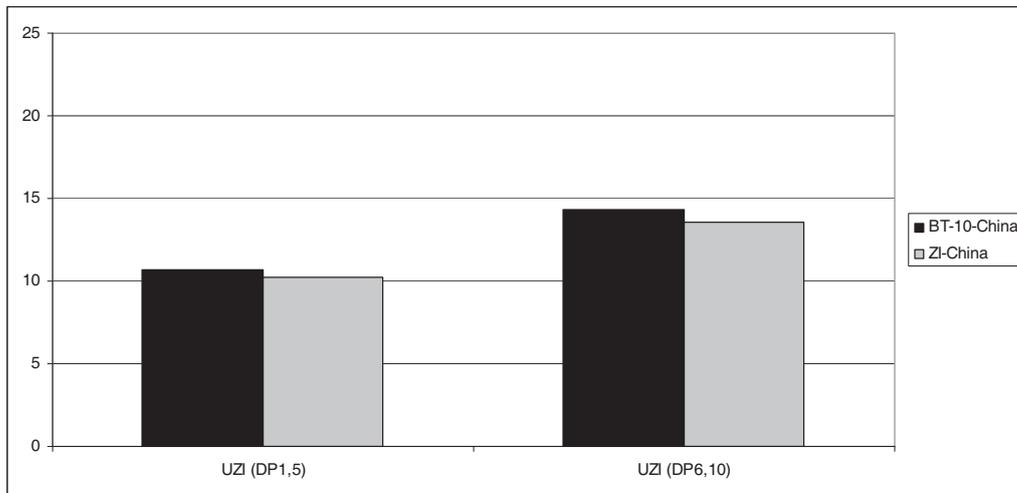


Abbildung 21: DP_{1,5} und DP_{6,10} der UZI in China

Die Situation ist bei der Gruppe MZI in den Treatments BT-10 und ZI ähnlich. Das Verhalten der Probanden im Treatment ZI wird kaum von der zusätzlichen Information beeinflusst. Der Arbeitserfolg der Probanden in den letzten fünf Perioden und die normierte Leistungsänderung ergeben zwischen den Treatments BT-10 und ZI keinen signifikanten Unterschied ($DP_{i,6-10}$: $p_{MZI}=0,702$, PI_i : $p_{MZI}=0,559$ vgl. Tabelle 16).

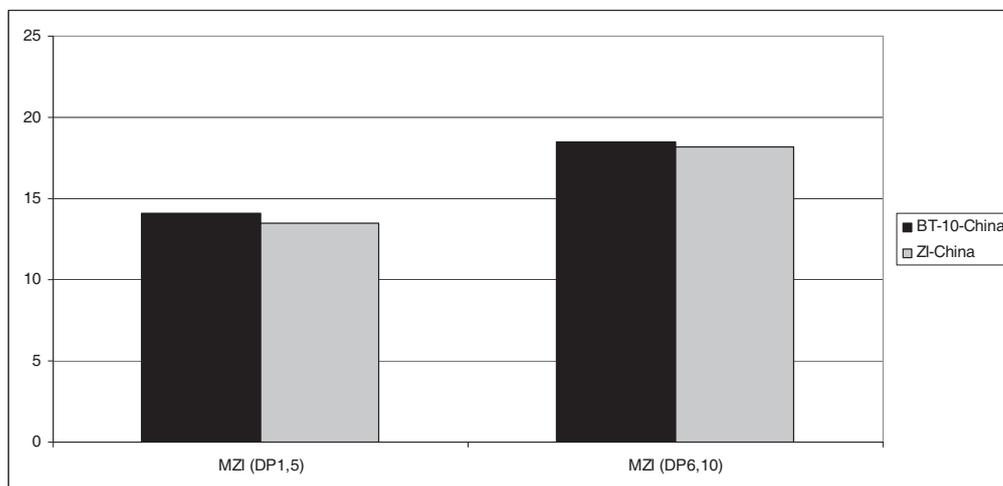


Abbildung 22: DP_{1,5} und DP_{6,10} der MZI in China

Tabelle 16 fasst die durchschnittlichen Arbeitserfolge der Probanden in den Perioden 1 bis 5 und 6 bis 10 sowie die Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments nach den drei Gruppen zusammen.

	ÜZI (DP _{1,5})	ÜZI (DP _{6,10})	UZI (DP _{1,5})	UZI (DP _{6,10})	MZI (DP _{1,5})	MZI (DP _{6,10})
BT-10-China	16,9778	23,3556	10,6933	14,3333	14,1111	18,4556
ZI-China	17,7636	23,5818	10,2546	13,5273	13,4546	18,1818
p-Wert	0,542	0,849	0,659	0,435	0,301	0,702

Tabelle 16: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China

Im Folgenden wird die gruppenspezifische Auswirkung des immateriellen Anreizes in **Deutschland** analysiert.

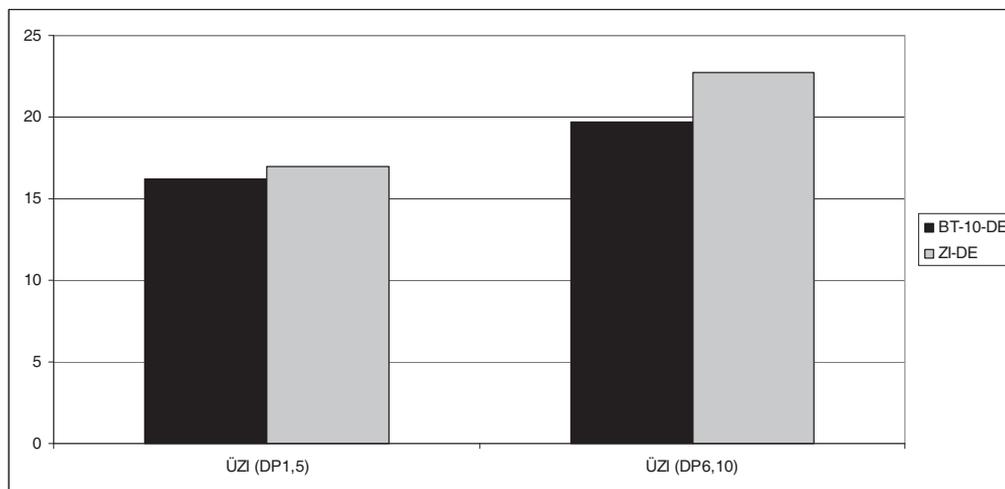


Abbildung 23: DP_{1,5} und DP_{6,10} der ÜZI in Deutschland

Abbildung 23 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg aller Probanden der Gruppe ÜZI von Periode 1 bis 5 und von Periode 6 bis 10 ($DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$) für das Treatment BT-10 und ZI in Deutschland. In den letzten fünf Perioden ist der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden im Treatment ZI höher als der im Treatment BT-10. Dies kann jedoch nicht durch einen Mann-Whitney-U-Test bestätigt werden ($DP_{i,6-10}$: $p_{\text{ÜZI}}=0,423$, vgl. Tabelle 17). Das gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung ($p_{\text{ÜZI}}=0,261$). Die Ergebnisse zeigen, dass positives Feedback in Deutschland keine gruppenspezifisch positive Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden hat. Daher wird die Hypothese H1.1b) „*Positives Feedback motiviert deutsche Probanden.*“ für die Gruppe ÜZI in Deutschland nicht bestätigt.

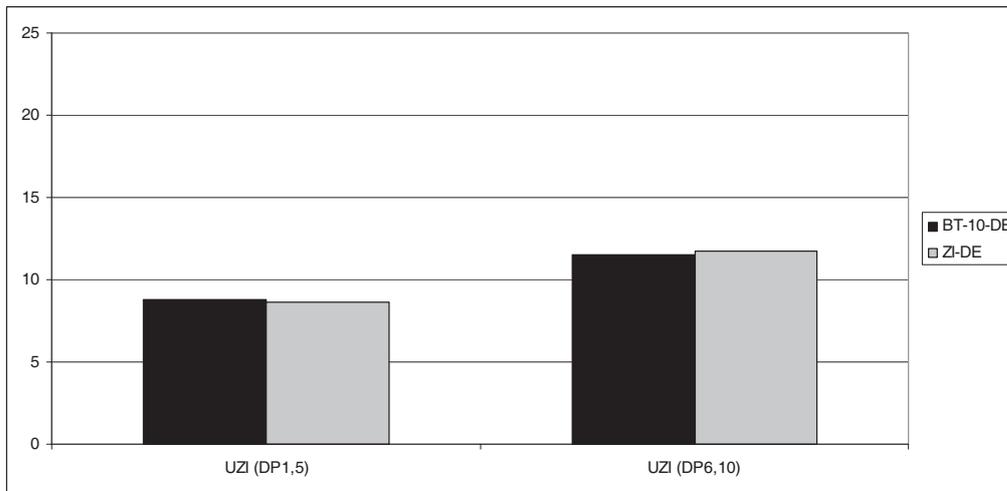


Abbildung 24: DP_{1,5} und DP_{6,10} der UZI in Deutschland

In der Gruppe UZI gibt es im Gegensatz zu der Gruppe ÜZI kaum einen Unterschied zwischen den durchschnittlichen Arbeitserfolgen in den beiden Treatments (vgl. Abbildung 24). Durch Anwendung des Mann-Whitney-U-Tests zwischen den Treatments BT-10 und ZI ergibt sich für den Arbeitserfolg der Probanden in den letzten fünf Perioden kein signifikanter Unterschied ($p_{UZI}=0,736$, vgl. Tabelle 17). Dies gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung ($p_{UZI}=0,773$). Ähnlich wie bei der Untersuchung der kurzfristigen Wirkung des negativen Feedbacks ist auch hier keine Wirkung zu erkennen (vgl. Abschnitt 7.2.1). Dies liegt vermutlich daran, dass sich die deutsche Gesellschaft schon an eine offene Art der Kommunikation gewöhnt hat und auf die Sachebene orientiert ist. Somit wird die Hypothese H1.2b) „*Negatives Feedback demotiviert deutsche Probanden nicht*“ auch hier bestätigt.

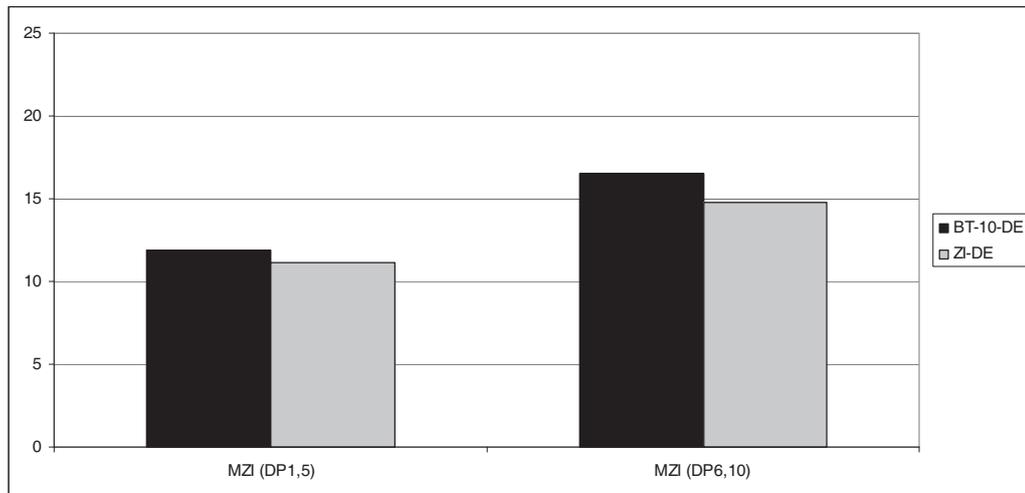


Abbildung 25: DP_{1,5} und DP_{6,10} der MZI in Deutschland

Für die Gruppe MZI gilt: Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden in den letzten fünf Perioden ist im Treatment ZI kleiner als im Treatment BT-10. Ein Vergleich des durchschnittlichen Arbeitserfolgs der Probanden ($DP_{i,6-10}$) in den letzten fünf Perioden zwischen den beiden Treatments zeigt jedoch keinen signifikanten Unterschied ($p_{MZI}=0,331$, vgl. Tabelle 17). Dies gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung ($p_{MZI}=0,571$).

	ÜZI (DP _{1,5})	ÜZI (DP _{6,10})	UZI (DP _{1,5})	UZI (DP _{6,10})	MZI (DP _{1,5})	MZI (DP _{6,10})
BT-10-DE	16,2333	19,7333	8,8	11,5333	11,8588	16,4941
ZI-DE	16,9667	22,7	8,65	11,725	11,1556	14,7556
p-Wert	0,630	0,423	0,962	0,736	0,305	0,331

Tabelle 17: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland

Tabelle 17 fasst die durchschnittlichen Arbeitserfolge der deutschen Probanden in den Perioden 1 bis 5 und 6 bis 10 sowie die Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments mit den drei Gruppen zusammen.

Die Ergebnisse aus den obigen Untersuchungen zeigen, dass es kaum gruppenspezifische Wirkungsunterschiede zwischen China und Deutschland gibt. Abgesehen von dem kurzfristigen Effekt hat das positive Feedback in Deutschland kaum Wirkung gezeigt. Anscheinend wird das Verhalten der deutschen Probanden nur kurzfristig

stark von dem positiven Feedback beeinflusst. Ähnlich wie im Abschnitt 5.1 vermutet, führt die inflationäre Anwendung des positiven Feedbacks in China dazu, dass Lob nicht mehr richtig wahrgenommen wird. Chinesen sehen dies als „normale“ Beurteilung für ihre Tätigkeit (siehe Abschnitt 2.3). Daher motiviert solches Feedback die chinesischen Probanden, die immer ein positives Feedback erhalten haben, nicht mehr. Dies entspricht die Erwartung der Hypothese H1.1a). Das negative Feedback zeigt bei der Betrachtung nach Leistungsgruppen kaum Wirkung auf die Gruppe, bei der die Probanden die N-Info (unterdurchschnittliche Leistung) erhalten haben – überraschenderweise auch in China nicht.

7.3 Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes

7.3.1 Allgemeine Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes

Der Unterschied zwischen dem Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10) und dem Treatment mit zusätzlichem materiellen Anreiz (ZM) liegt darin, dass ab der 6. Periode die Probanden des Treatments ZM einen höheren Entlohnungssatz erhalten (12 Cent bzw. Fen statt 10 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort). Es wird wieder angenommen, dass der Arbeitserfolg, der Arbeitseinsatz sowie die Korrektheit der Probanden bei beiden Treatments in einem Land wegen der gleichen Rahmenbedingungen in den ersten fünf Perioden ähnlich sind. Die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests bestätigen diese Annahme (vgl. Tabelle 18).

Die Abbildung 26 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der Probanden (DP_t) aus den beiden Ländern im Treatment ZM. Die Verläufe der beiden Kurven sind sehr ähnlich. Die größte Leistungsdifferenz liegt in Periode 5 vor und nimmt zur letzten Periode wieder ab. Insgesamt ist der durchschnittliche Arbeitserfolg der chinesischen Probanden höher als der der deutschen, mit Ausnahme der ersten Periode. Bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung ergibt sich zwischen den chinesischen und den deutschen Probanden jedoch kein signifikanter Unterschied ($p=0,799$).

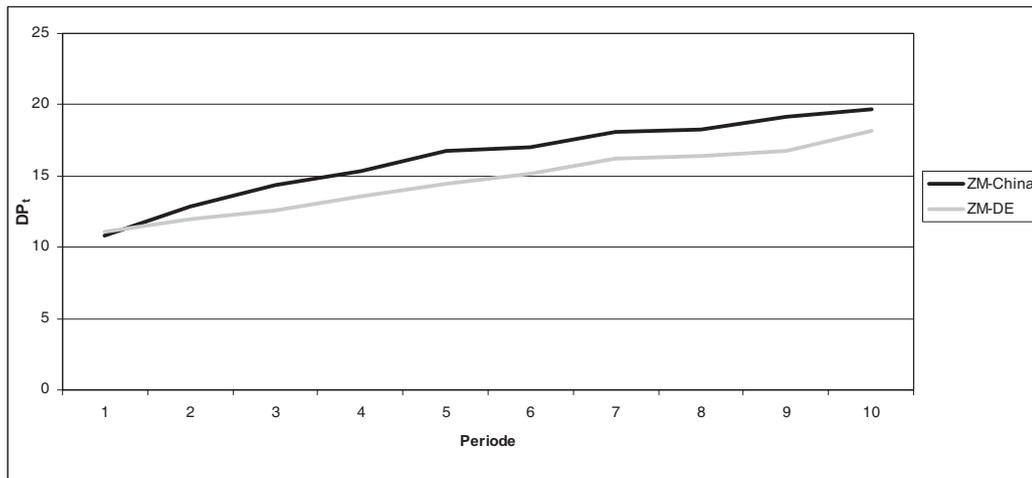


Abbildung 26: DP_t des ZM in Abhängigkeit von der Periode

Abbildung 27 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der chinesischen Probanden im Treatment BT-10 und ZM. Das Verhalten der Probanden aus dem Treatment ZM ist ähnlich wie das im Treatment BT-10. Der durchschnittliche Arbeitserfolg des Treatments ZM ist sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden geringfügig höher als der im Treatment BT-10. In den beiden Fällen gibt es keinen signifikanten Unterschied. Dies gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung (vgl. Tabelle 18). Das deutet darauf hin, dass der zusätzliche materielle Anreiz kaum Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden in China hat. Somit kann die Hypothese H2.a) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die chinesischen Probanden.“ nicht bestätigt werden.

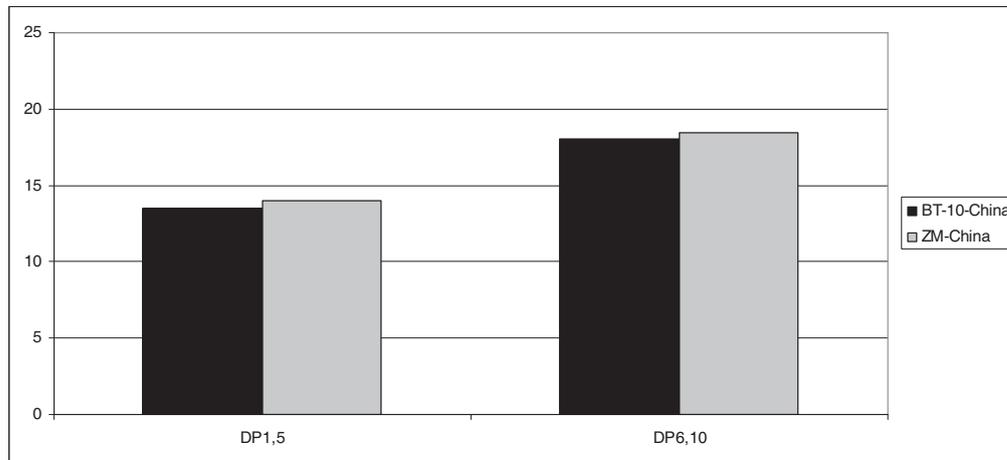


Abbildung 27: DP_{1,5} und DP_{6,10} der Treatments BT-10 und ZM in China

Abbildung 28 zeigt die durchschnittliche Korrektheit in den Treatments BT-10 und ZM. Die durchschnittliche Korrektheit im Treatment ZM ist sowohl in den ersten fünf als auch in den letzten fünf Perioden geringer als die im Treatment BT-10. Dies ist jedoch in beiden Fällen nicht signifikant (vgl. Tabelle 18). Es ist zu beobachten, dass die Korrektheit im Treatment BT-10 nach 5 Perioden gesunken ist. Dieser Rückgang ist jedoch geringer als beim Treatment ZM. Bei Betrachtung des Treatments BT-10 könnte der Effekt auf eine Ermüdung zurückgeführt werden. Der Rückgang beim Treatment ZM könnte zusätzlich darin begründet liegen, dass diese Probanden weniger korrekt arbeiten, wenn der zusätzliche materielle Anreiz angeboten wird. Da der durchschnittliche Arbeitseinsatz in den letzten fünf Perioden geringfügig gestiegen ist (vgl. Tabelle 18), wird vermutet, dass die Probanden mit zunehmendem materiellem Anreiz versuchen, mehr Aufgaben zu bearbeiten und dabei die Korrektheit vernachlässigen.

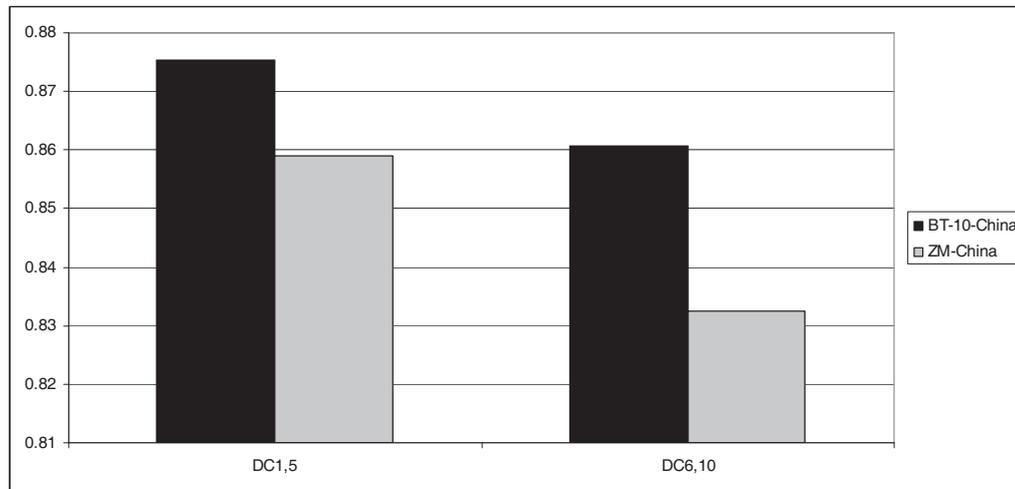


Abbildung 28: $DC_{1,5}$ und $DC_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in China

Tabelle 18 fasst die deskriptiven Auswertungen und die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests für die Treatments BT-10 und ZM in China und Deutschland zusammen.



Variable	Treatment	N	Mittelwert Periode 1-5	M-W- U-Test (p)	Mittelwert Periode 6-10	M-W- U-Test (p)
$DP_{i,t}$ bei beiden Aufgaben	BT-10-China	42	13,50	0,770	18,03	0,958
	ZM-China	34	14,02		18,44	
	BT-10-DE	32	11,82	0,958	15,71	0,793
	ZM-DE	29	12,72		16,54	
$DA_{i,t}$ bei beiden Aufgaben	BT-10-China	42	15,56	0,349	21,37	0,278
	ZM-China	34	16,68		22,87	
	BT-10-DE	32	14,06	0,734	19,31	0,921
	ZM-DE	29	15,07		20,59	
$DC_{i,t}$	BT-10-China	42	0,8753	0,211	0,8608	0,305
	ZM-China	34	0,8590		0,8324	
	BT-10-DE	32	0,8388	0,977	0,8302	0,729
	ZM-DE	29	0,8490		0,8307	
PI_i	BT-10-China	42	0,3554			0,461
	ZM-China	34	0,3232			
	BT-10-DE	32	0,3734			0,544
	ZM-DE	29	0,3191			

Tabelle 18: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China und Deutschland

Abbildung 29 verdeutlicht die Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes in **Deutschland**. Hier ergibt sich ein ähnliches Bild wie in China. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden aus dem Treatment ZM ist sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden etwas höher als der aus dem Treatment BT-10. Diese Unterschiede sind in den beiden Fällen nicht signifikant. Vergleicht man die normierte Leistungsänderung zwischen den beiden Treatments ergibt sich auch kein signifikanter Unterschied (vgl. Tabelle 18). Das deutet darauf hin, dass der zusätzliche materielle Anreiz in Deutschland kaum Wirkung hat. Daher kann die Hypothese H2.b) „Eine

Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die deutschen Probanden.“ auch nicht bestätigt werden.

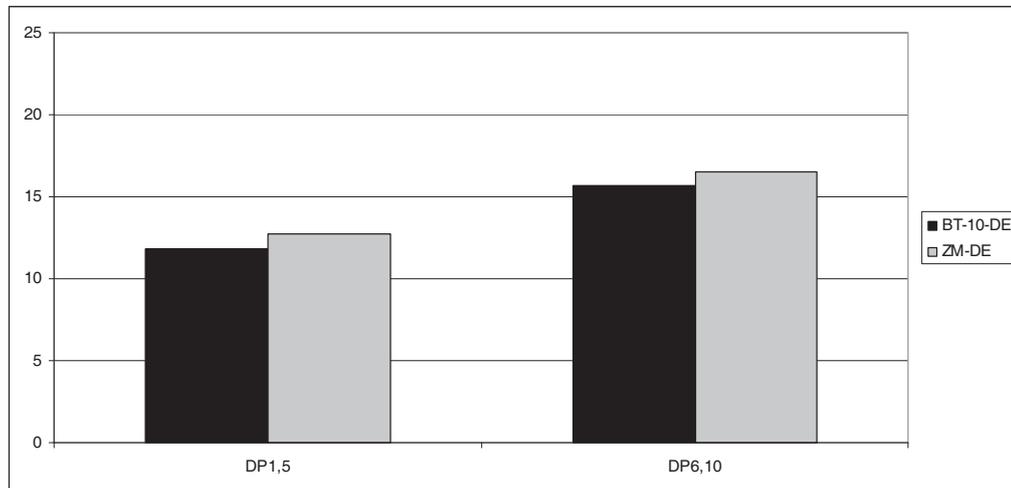


Abbildung 29: DP_{1,5} und DP_{6,10} der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland

Die durchschnittliche Korrektheit der Probanden in den ersten fünf Perioden ist im Treatment ZM höher als im Treatment BT-10. Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant (vgl. Tabelle 18). Die durchschnittliche Korrektheit beim Treatment ZM sinkt in den letzten fünf Perioden fast um 2 %, so nähert sich die Korrektheit zwischen den beiden Treatments an. Da der durchschnittliche Arbeitseinsatz in den letzten fünf Perioden im Treatment ZM geringfügig gestiegen ist, wird vermutet, dass die Probanden mit zunehmendem materiellem Anreiz versuchen, mehr Aufgaben zu bearbeiten und dabei die Korrektheit vernachlässigen. Diese Tendenz ist in China und Deutschland gleichermaßen zu beobachten.

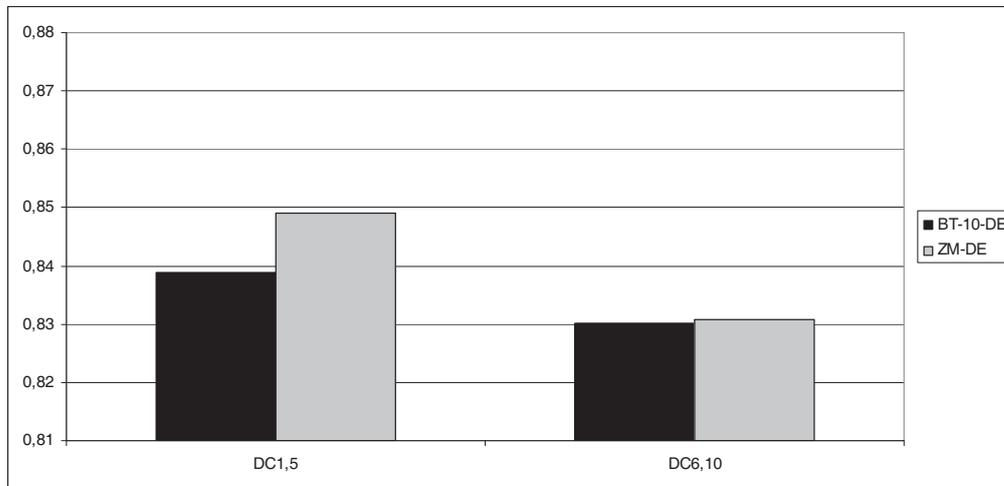


Abbildung 30: DC_{1,5} und DC_{6,10} der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland

Zusammengefasst hat der zusätzliche materielle Anreiz in China und Deutschland kaum Wirkung gezeigt. Die Hypothesen H.2 können mit den bisherigen Auswertungen nicht bestätigt werden.

7.3.2 Wirkung auf unterschiedliche Leistungsgruppen

Wie in Abschnitt 7.2.2 werden die Probanden im Treatment ZM nun in Abhängigkeit von ihrem Arbeitserfolg in den letzten 5 Perioden in drei Gruppen eingeteilt:

- Die Probanden, deren Arbeitserfolg in den Perioden 6 bis 10 immer unterdurchschnittlich war, bilden die unterdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe UZM**).
- Die Probanden, deren Arbeitserfolg in den Perioden 6 bis 10 immer überdurchschnittlich war, bilden die überdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe ÜZM**).
- Die übrigen Probanden bilden eine gemischte Gruppe (**Gruppe MZM**). Diese Probanden haben in den Perioden 6 bis 10 sowohl überdurchschnittliche als auch unterdurchschnittliche Einzelleistungen erbracht.

Der einzige Unterschied zwischen dem Treatment BT-10 und dem Treatment mit zusätzlichem materiellen Anreiz (ZM) liegt darin, dass die Probanden im Treatment ZM ab der 6. Periode 2 Cent bzw. Fen mehr pro richtiger Aufgabe erhalten haben. Um

die Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes zu untersuchen, werden auch die Probanden des Treatments BT-10 in drei Gruppen UZM, ÜZM und MZM eingeteilt.

Die Anzahl der Probanden in den jeweiligen Gruppen kann der Tabelle 19 entnommen werden.

Land	Treatment	ÜZM	UZM	MZM
China	BT-10	10	15	17
	ZM	10	15	9
Deutschland	BT-10	8	9	15
	ZM	8	14	7

Tabelle 19: Zuordnung zu Leistungsgruppen (ZM)

Da das Experimentdesign in den ersten fünf Perioden für die Treatments BT-10 und ZM identisch ist, sollte der Arbeitserfolg der Probanden zwischen den beiden Treatments vergleichbar sein. Die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests bestätigen diese Annahme. In den ersten fünf Perioden weist der durchschnittliche Arbeitserfolg zwischen den beiden Treatments in allen drei Gruppen keinen signifikanten Unterschied auf (vgl. Tabelle 20 und Tabelle 22).

Im Folgenden wird die Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes in den jeweiligen Gruppen untersucht.

Tabelle 20 fasst die **chinesischen** Ergebnisse des durchschnittlichen Arbeitserfolgs und der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments nach den Gruppen zusammen.

	ÜZM (DP _{1,5})	ÜZM (DP _{6,10})	UZM (DP _{1,5})	UZM (DP _{6,10})	MZM (DP _{1,5})	MZM (DP _{6,10})
BT-10-China	16,86	23,02	10,69	14,33	14,01	18,36
ZM-China	18,16	25,34	10,89	13,43	14,64	19,13
p-Wert	0,705	0,257	0,934	0,360	0,686	0,935

Tabelle 20: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China ($DP_{i,t}$)

Abbildung 31 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der chinesischen Probanden aus der Gruppe ÜZM im Treatment BT-10 und ZM. Der durchschnittliche Arbeitser-

folg ist im Treatment ZM in den ersten fünf Perioden etwas höher als der im Treatment BT-10. Aber dieser Unterschied ist nicht signifikant. Diese Tendenz hat sich in den letzten fünf Perioden weiter fortgesetzt, aber es ergibt sich weiterhin kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Treatments (vgl. Tabelle 20). Dies gilt auch bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung zwischen den beiden Treatments ($p=0,545$). Daher wird in der Gruppe ÜZM die Hypothese H2.a) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die chinesischen Probanden, und es tritt kein Verdrängungseffekt auf.“ nicht bestätigt.

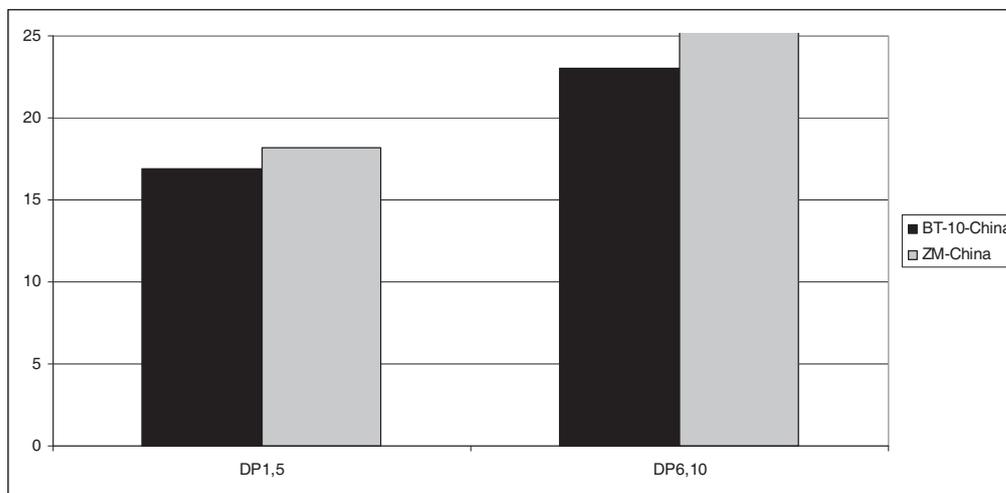


Abbildung 31: DP_{1,5} und DP_{6,10} der ÜZM in China

Die Situation in der Gruppe UZM wird in Abbildung 32 dargestellt. Im Gegensatz zu der Gruppe ÜZM ist der durchschnittliche Arbeitserfolg des Treatments ZM in den letzten fünf Perioden kleiner als der im Treatment BT-10, während der durchschnittliche Arbeitserfolg in den ersten fünf Perioden bei den beiden Treatments sehr ähnlich ist. Abbildung 33 zeigt, dass der durchschnittliche Arbeitseinsatz sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden in den beiden Treatments sehr ähnlich ist. Das Ergebnis aus dem Mann-Whitney-U-Test bestätigt dies ($p=0,787$). Somit wird in der Gruppe UZM der erste Teil der Hypothese H2.a) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die chinesischen Probanden.“ nicht bestätigt.

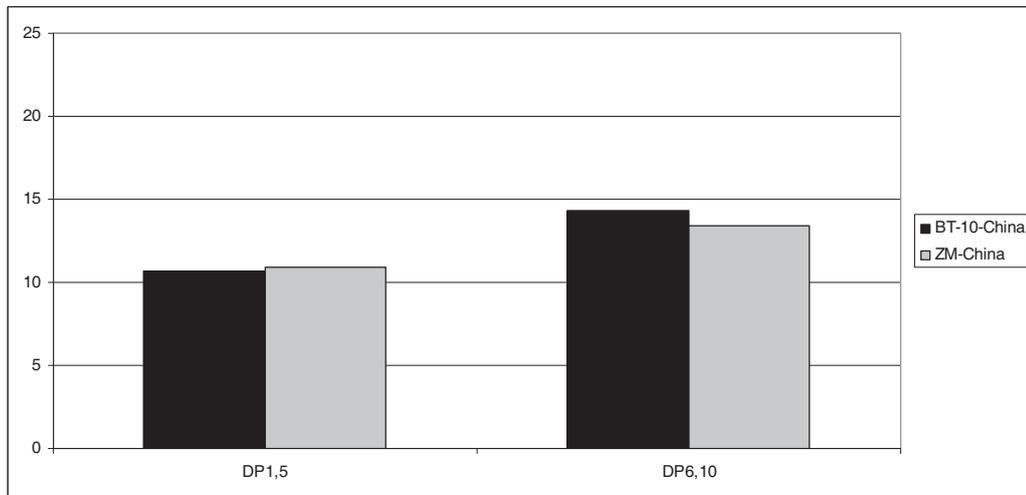


Abbildung 32: DP_{1,5} und DP_{6,10} der UZM in China

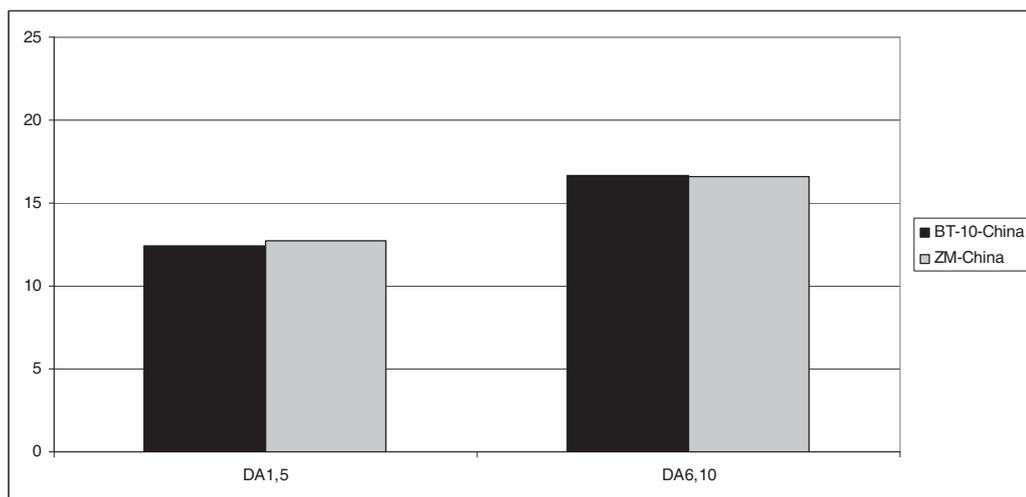


Abbildung 33: DA_{1,5} und DA_{6,10} der UZM in China

Abbildung 34 zeigt bei dem durchschnittlichen Arbeitserfolg der Gruppe MZM des Treatments ZM sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden geringfügig höher als der des Treatments BT-10. Dies ist jedoch in beiden Fällen nicht signifikant (vgl. Tabelle 20). Bei der Betrachtung der normierten Leistungsänderung ergibt sich ein ähnliches Bild ($p=0,808$). In dieser Gruppe hat der zusätzliche materielle Anreiz kaum Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden.

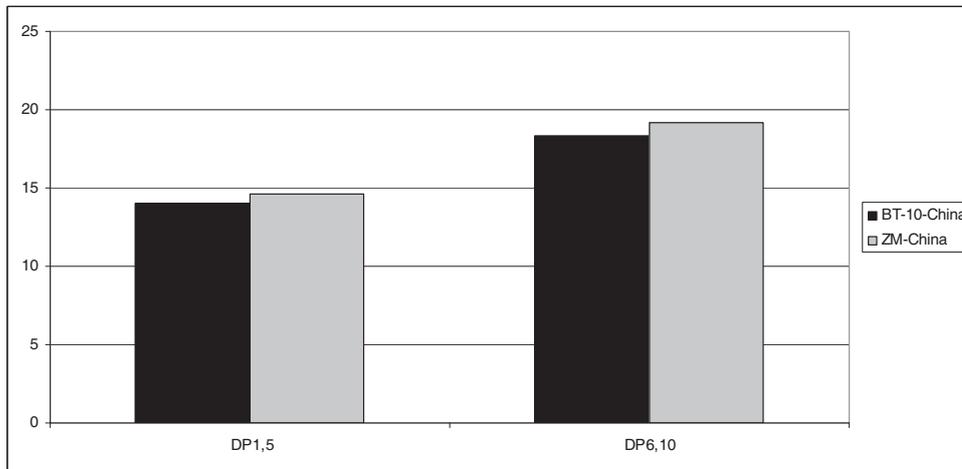


Abbildung 34: DP_{1,5} und DP_{6,10} der MZM in China

Tabelle 21 fasst die Ergebnisse der durchschnittlichen Korrektheit und der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments nach den Gruppen in China zusammen.

	ÜZM (DC _{1,5})	ÜZM (DC _{6,10})	UZM (DC _{1,5})	UZM (DC _{6,10})	MZM (DC _{1,5})	MZM (DC _{6,10})
BT-10-China	0,8806	0,8428	0,8523	0,8674	0,8924	0,8655
ZM-China	0,8522	0,8255	0,8624	0,8304	0,8610	0,8433
p-Wert	0,472	0,820	0,678	0,299	0,292	0,726

Tabelle 21: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China (DC_{i,t})

Im Folgenden wird die Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes in **Deutschland** analog untersucht.

Tabelle 22 fasst die Ergebnisse des durchschnittlichen Arbeitserfolgs und der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments nach den Gruppen zusammen.



	ÜZM (DP _{1,5})	ÜZM (DP _{6,10})	UZM (DP _{1,5})	UZM (DP _{6,10})	MZM (DP _{1,5})	MZM (DP _{6,10})
BT-10-DE	14,80	21,13	8,80	11,17	12,04	15,32
ZM-DE	18,40	24,60	9,34	11,74	13,00	16,91
p-Wert	0,135	0,178	0,616	0,688	0,289	0,157

Tabelle 22: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DP_{i,t}$)

Tabelle 23 fasst die Ergebnisse der durchschnittlichen Korrektheit und der Mann-Whitney-U-Tests zwischen den beiden Treatments nach den Gruppen in Deutschland zusammen.

	ÜZM (DC _{1,5})	ÜZM (DC _{6,10})	UZM (DC _{1,5})	UZM (DC _{6,10})	MZM (DC _{1,5})	MZM (DC _{6,10})
BT-10-DE	0,8574	0,8318	0,7767	0,7936	0,8661	0,8434
ZM-DE	0,8474	0,8268	0,8288	0,8181	0,8911	0,8603
p-Wert	0,629	0,885	0,789	0,569	0,396	0,572

Tabelle 23: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DC_{i,t}$)

Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden in der Gruppe ÜZM wird in Abbildung 35 gezeigt. Sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden ist der durchschnittliche Arbeitserfolg im Treatment ZM höher als im Treatment BT-10 (vgl. Tabelle 22). Ein zusätzlicher Mann-Whitney-U-Test zeigt jedoch, dass die normierte Leistungsänderung (PI_i) zwischen den beiden Treatments in dieser Gruppe keinen signifikanten Unterschied aufweist ($p=0,563$). Dies deutet darauf hin, dass der zusätzliche materielle Anreiz keine Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden in der Gruppe ÜZM in Deutschland hat. Daher kann die Hypothese H2.b) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die deutschen Probanden.“ im Bezug auf die Gruppe ÜZM nicht bestätigt werden.

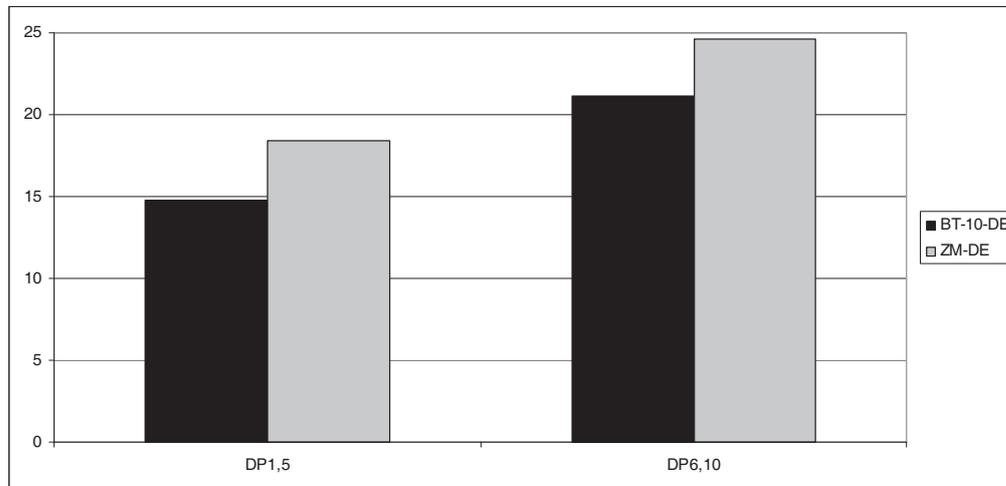


Abbildung 35: DP_{1,5} und DP_{6,10} der ÜZM in Deutschland

Bei der Gruppe UZM ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Gruppe ÜZM (vgl. Abbildung 36). Der durchschnittliche Arbeitserfolg des Treatments ZM ist sowohl in den ersten als auch in den letzten fünf Perioden etwas höher als der beim Treatment BT-10. Aber dies ist in den beiden Fälle nicht signifikant (vgl. Tabelle 22). Anscheinend hat der zusätzliche materielle Anreiz auch bei der unterdurchschnittlichen Gruppe keine Wirkung gezeigt. Dies wird durch einen zusätzlichen Mann-Whitney-U-Test bei der normierten Leistungsänderung zwischen den beiden Treatments bestätigt ($p=0,773$).

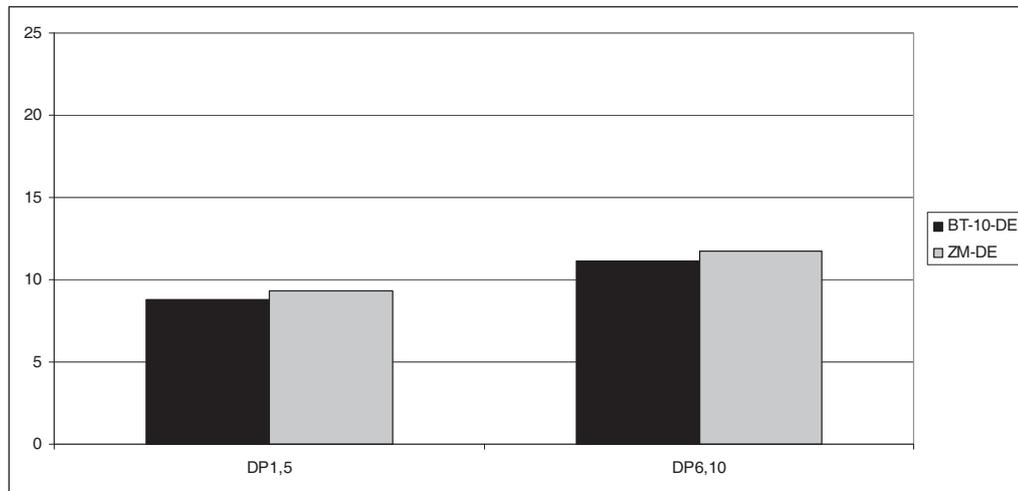


Abbildung 36: DP_{1,5} und DP_{6,10} der UZM in Deutschland

Der zusätzliche materielle Anreiz hat in Deutschland keinen signifikanten Einfluss auf die Gruppen ÜZM und UZM. Die Hypothese H2.b) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die deutschen Probanden.“ wird nicht bestätigt.

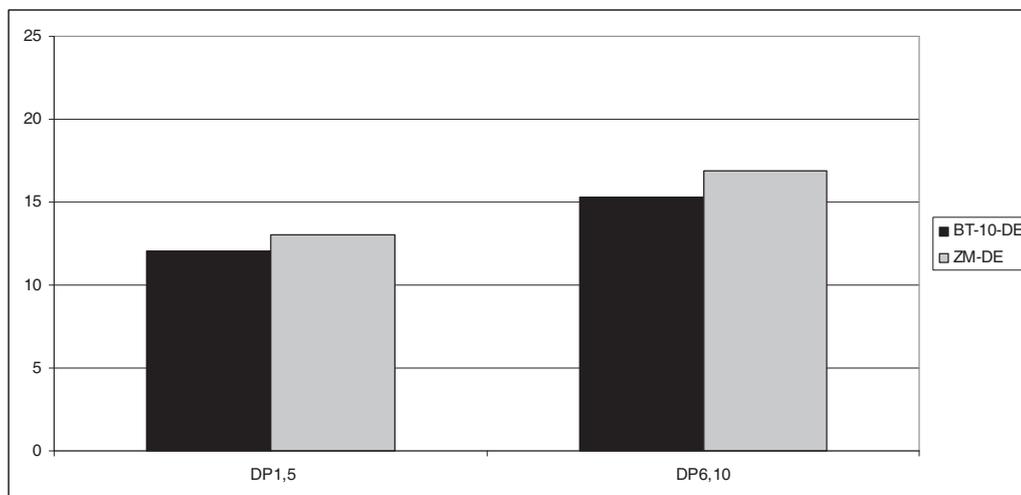


Abbildung 37: DP_{1,5} und DP_{6,10} der MZM in Deutschland

Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden aus der Gruppe MZM ist im Treatment ZM höher als der im Treatment BT-10 (vgl. Abbildung 37 und Tabelle 22). Scheinbar hat der zusätzliche Anreiz bei der Gruppe, deren Arbeitserfolg schwankt, eine motivierende Wirkung. Die Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests widerlegen jedoch diese Vermutung (vgl. Tabelle 22 und für die normierte Leistungsänderung:

$p=0,571$). Für diese Gruppe kann daher die Hypothese H2.b) „Eine Erhöhung des Entlohnungssatzes motiviert die deutschen Probanden.“ auch nicht bestätigt werden.

Zusammengefasst ist festzustellen, dass der zusätzliche materielle Anreiz in China und Deutschland kaum Wirkung gezeigt hat.

7.4 Materielle vs. Immaterielle Anreize

In diesem Abschnitt wird die Wirkung von materiellen und immateriellen Anreizen auf die Leistung der Probanden in China und Deutschland verglichen.

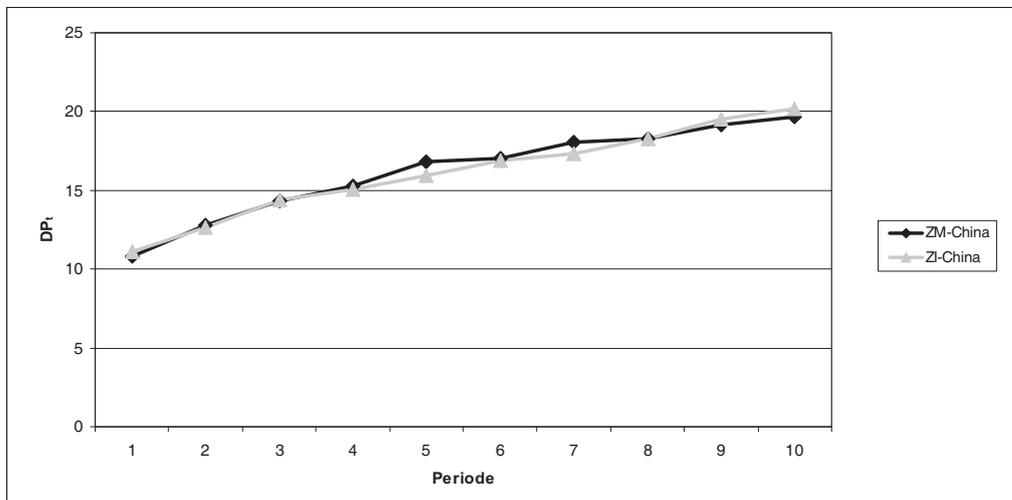


Abbildung 38: Vergleich der Treatments ZI und ZM in China

Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden in den Treatments ZM und ZI ist in Abbildung 38 für **China** dargestellt. Die Verläufe der beiden Kurven sind sich jedoch sehr ähnlich. Bei den ersten vier Perioden sind die beiden Kurven sogar fast identisch.

In Deutschland sind die Leistungen der Probanden aus dem Treatment ZM besser als die aus dem Treatment ZI. Abbildung 39 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der Probanden in den Treatments ZM und ZI. Bis auf Periode 4 verlaufen die beiden Kurven fast parallel.

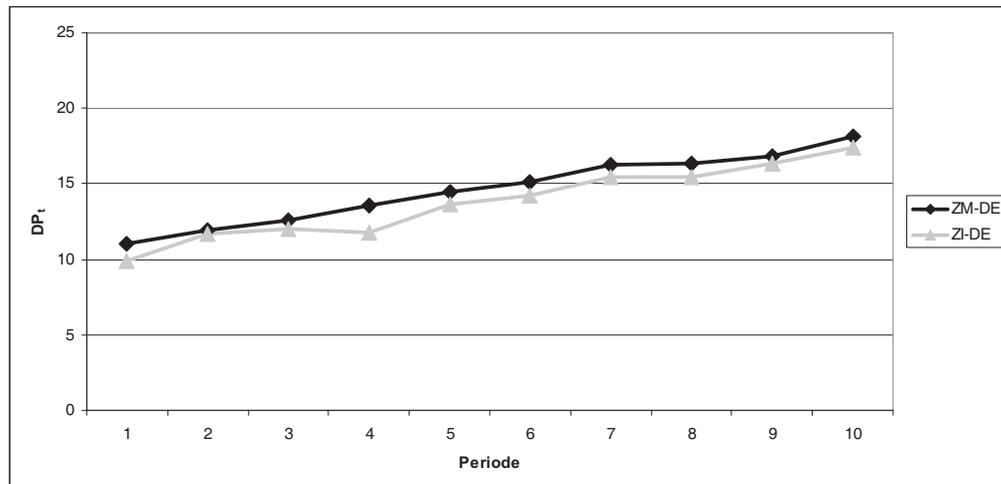


Abbildung 39: Vergleich der Treatments ZI und ZM in Deutschland

Die Probanden erhalten im Treatment ZI von Periode 6 bis 10 die Information über ihre relative Leistungsposition in der Vorperiode. Diese Informationen stellen eine Beurteilung des Arbeitserfolges der Probanden von Periode 5 bis 9 dar. Daher werden die Probanden in den folgenden Auswertungen wieder nach ihrem Arbeitserfolg in den letzten fünf Perioden in drei Gruppen eingeteilt.

- Die Probanden, deren Arbeitserfolg zwischen Periode 6 und 10 immer unterdurchschnittlich war, bilden die unterdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe U**).
- Die Probanden, deren Arbeitserfolg zwischen Periode 6 und 10 immer überdurchschnittlich war, bilden die überdurchschnittliche Gruppe (**Gruppe Ü**).
- Die übrigen Probanden bilden eine gemischte Gruppe (**Gruppe M**). Diese Probanden haben in den Perioden 6 bis 10 sowohl überdurchschnittliche als auch unterdurchschnittliche Einzelleistung erbracht.

In Tabelle 24 werden die Ergebnisse der durchschnittlichen Arbeitserfolge und die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests für die chinesischen Probanden zusammengefasst. Der durchschnittliche Arbeitserfolg ist im Treatment ZM in allen Gruppen höher als im Treatment ZI. Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Dies bestätigt die Beobachtung auf der Basis der Abbildung 38.

	Ü (DP _{1,5})	Ü (DP _{6,10})	U (DP _{1,5})	U (DP _{6,10})	M (DP _{1,5})	M (DP _{6,10})
ZI-China	17,95	23,56	10,10	13,06	13,15	18,20
ZM-China	18,16	25,34	10,89	13,43	14,64	19,13
p-Wert	0,502	0,378	0,739	0,760	0,240	0,696

Tabelle 24: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in China ($P_{i,t}$)

Die Ergebnisse aus Deutschland sind in Tabelle 25 zusammengefasst. Ähnlich wie in China ist der durchschnittliche Arbeitserfolg im Treatment ZM höher als im Treatment ZI. Auch in Deutschland gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Treatments bis auf die Gruppe M. Der durchschnittliche Arbeitserfolg dieser Gruppe ist im Treatment ZM in den ersten fünf Perioden schwach signifikant höher als der im Treatment ZI.

	Ü (DP _{1,5})	Ü (DP _{6,10})	U (DP _{1,5})	U (DP _{6,10})	M (DP _{1,5})	M (DP _{6,10})
ZI-DE	16,97	22,70	8,65	11,73	11,16	14,76
ZM-DE	18,40	24,60	9,34	11,74	13,00	16,91
p-Wert	0,479	0,479	0,744	0,638	0,090	0,136

Tabelle 25: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in Deutschland ($P_{i,t}$)

Zusammengefasst gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen dem Treatment ZM und dem Treatment ZI in China und in Deutschland. Bei dem Vergleich dieser beiden Treatments lässt sich keine allgemeine Aussage über den Unterschied zwischen materiellen und immateriellen Anreizen treffen, da die Stärke der Wirkung von der Höhe des Entlohnungssatzes und von der Konzeption des Feedbacks abhängt.

7.5 Reaktionen auf Entlohnungsungleichheit

Die Basistreatments mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10 und BT-6) und die Treatments mit 5 bzw. 2 Entlohnungssätzen (5-ES und 2-ES) unterscheiden sich in zwei Punkten (siehe Abschnitt 4.3):

- Entlohnungssatz



- Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10 und BT-6): einheitlicher Entlohnungssatz für alle Probanden in dem jeweiligen Treatment
- Treatments mit 5 bzw. 2 Entlohnungssätzen (5-ES und 2-ES): unterschiedliche Entlohnungssätze, die am Anfang per Zufall für jeden Probanden festgelegt werden.
- Bekanntmachung des Entlohnungssatzes
 - Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (BT-10 und BT-6): keine Information über den Entlohnungssatz der anderen Probanden
 - Treatments mit 5 bzw. 2 Entlohnungssätzen (5-ES und 2-ES): ab der 6. Periode werden alle Entlohnungssätze bekanntgegeben.

Im Folgenden werden die Wirkungen dieser Unterschiede betrachtet.

7.5.1 Treatment mit 5 Entlohnungssätzen

Um die Wirkung der Ungleichheit zu untersuchen, wird die Auswertung für die Entlohnungsgruppen von Periode 1 bis 5 bzw. Periode 6 bis 10 getrennt vorgenommen. Zusätzlich zu den fünf Entlohnungsgruppen aus dem Treatment 5-ES werden die Probanden aus den Basistreatments (BT-10 und BT-6) als Vergleichsbasis betrachtet.

- Entlohnungsgruppe BT-6 (EG BT-6): Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz von 6 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort, aber keiner weiteren Information über den Entlohnungssatz der anderen Probanden.
- Entlohnungsgruppe 12 (EG 12): 12 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort
- Entlohnungsgruppe BT-10 (EG BT-10): Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz von 10 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort, aber keiner weiteren Information über den Entlohnungssatz der anderen Probanden.
- Entlohnungsgruppe 10 (EG 10): 10 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort
- Entlohnungsgruppe 8 (EG 8): 8 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort
- Entlohnungsgruppe 7 (EG 7): 7 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort
- Entlohnungsgruppe 6 (EG 6): 6 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort

7.5.1.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze

Zunächst wird die direkte Wirkung der Bekanntmachung in China und Deutschland untersucht. Dabei wird für die kurzfristige Wirkung die Arbeitserfolgsänderung der Probanden in Periode 6 betrachtet, da die Entlohnungsbekanntmachung zu Beginn der Periode 6 stattfindet. Als Vergleichsbasis dienen die beiden Basistreatments BT-10 und BT-6. Für die Entlohnungsgruppe 12 und 10 wird als Vergleichsbasis die Entlohnungsgruppe BT-10 genommen, da die Entlohnung in diesen drei Gruppen ähnlich ist. Die Entlohnungsgruppe BT-6 wird hingegen als Vergleichsbasis für die Entlohnungsgruppe 7 und 6 verwendet. Als Vergleichsbasis für die Entlohnungsgruppe 8 werden sowohl die Treatments BT-10 als auch BT-6 betrachtet.

Im Folgenden wird zunächst die Wirkung der Entlohnungsbekanntmachung in China analysiert.

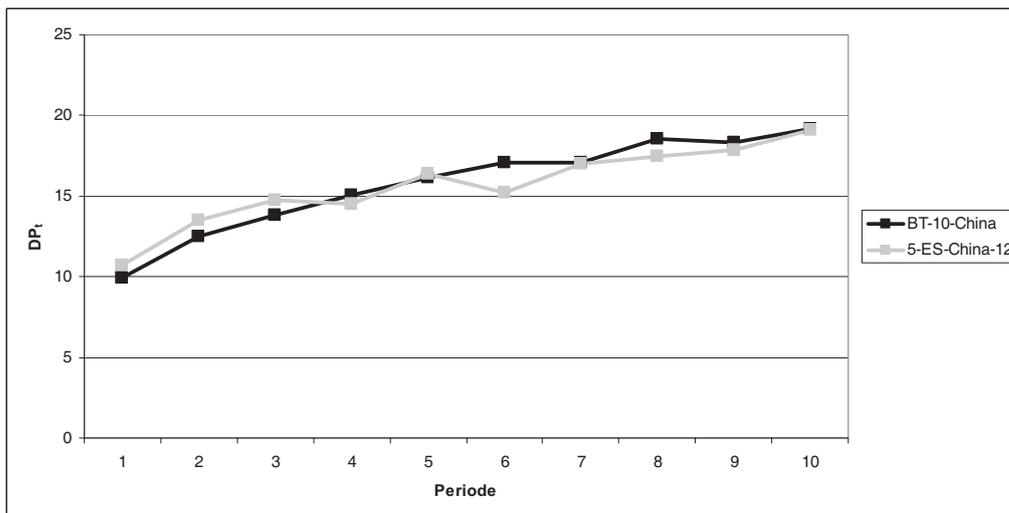


Abbildung 40: DP_t der EG 12 und EG BT-10 in China

Abbildung 40 stellt den durchschnittlichen Arbeitserfolg (DP_t) der Entlohnungsgruppen 12 und BT-10 in China dar. Der durchschnittliche Arbeitserfolg ist in beiden Gruppen ähnlich bis auf Periode 6. Dort ist ein Leistungsrückgang bei der Entlohnungsgruppe 12 zu beobachten. Ein Vergleich mit der EG BT-10 zeigt, dass diese Arbeitserfolgsänderung in der Periode 6 schwach signifikant ist ($p=0,1$), während es in der Periode 5 keinen Unterschied gibt. Dies deutet darauf hin, dass die Bekanntma-



chung der Entlohnungssätze eine negative Wirkung auf den durchschnittlichen Arbeitserfolg der chinesischen Probanden in der Entlohnungsgruppe 12 hat.

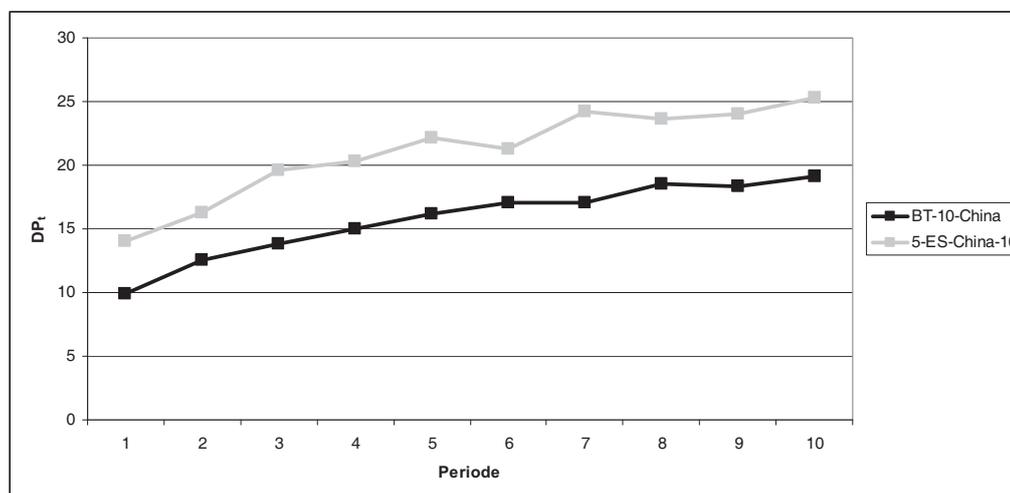


Abbildung 41: DP, der EG 10 und EG BT-10 in China

Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 10 und BT-10 wird in Abbildung 41 dargestellt. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 10 ist signifikant höher als der der Entlohnungsgruppe BT-10 ($p=0,059$). Ähnlich wie zuvor ist zu beobachten, dass die Entlohnungsgruppe 10 in der Periode 6 einen Leistungsrückgang aufweist, während der durchschnittliche Arbeitserfolg bei der Entlohnungsgruppe BT-10 in dieser Periode weiter steigt. Dies deutet darauf hin, dass die Bekanntmachung der Entlohnungssätze eine negative Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden hat. Der Mann-Whitney-U-Test ergibt jedoch keinen signifikanten Unterschied zwischen der EG 10 und der EG BT-10 in der Periode 6.

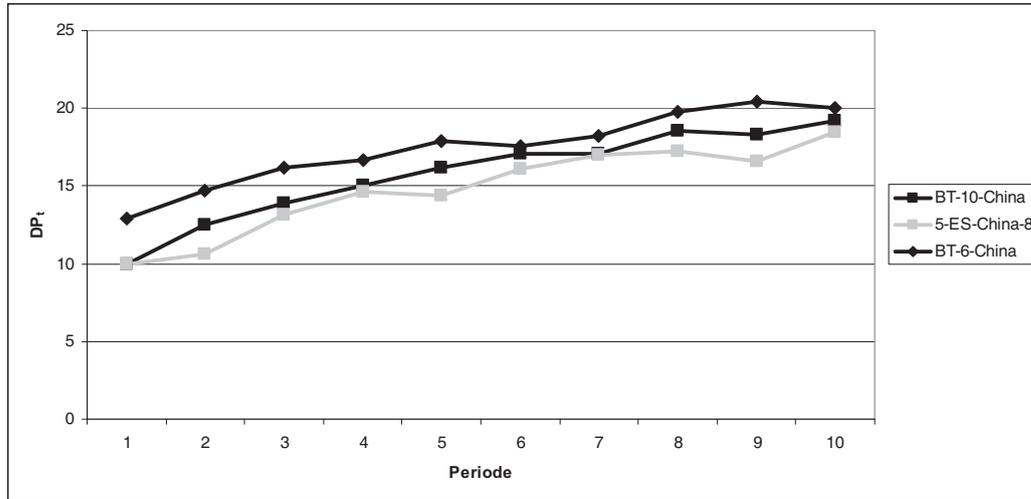


Abbildung 42: DP_t der EG 8, EG BT-6 und EG BT-10 in China

Der durchschnittliche Arbeitserfolg in der Entlohnungsgruppe 8 ist fast in jeder Periode niedriger als in den Basistreatments BT-10 und BT-6 (vgl. Abbildung 42). In der Periode 6 ist in der Entlohnungsgruppe 8 eine Leistungssteigerung festzustellen. Im Gegensatz zu den zuvor betrachteten Entlohnungsgruppen 12 und 10 ist hier keine negative Wirkung der Bekanntmachung zu beobachten. Es ergibt sich jedoch kein signifikanter Unterschied der Arbeitserfolgänderung in der Periode 6 zwischen den Entlohnungsgruppen BT-10, BT-6 und 8.

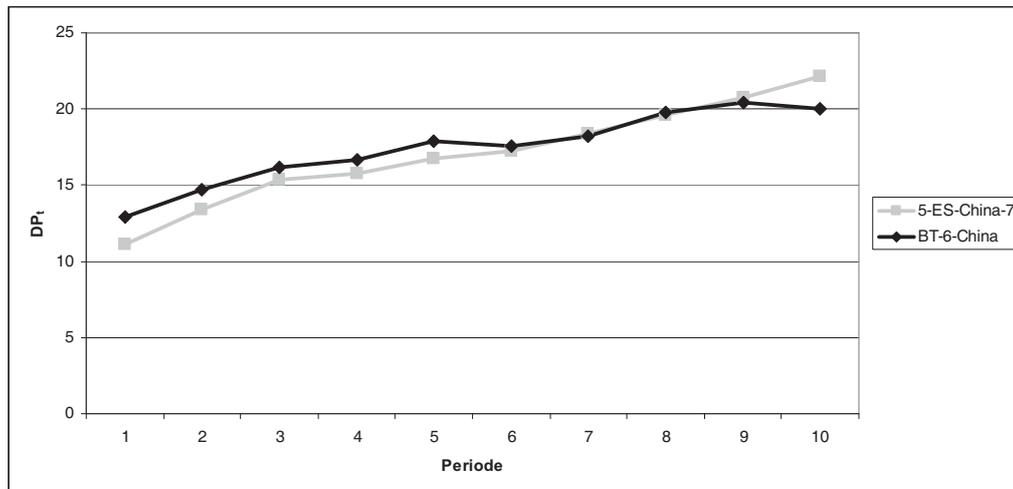


Abbildung 43: DP_i der EG 7 und EG BT-6 in China

Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe BT-6 ist in den ersten fünf Perioden höher als jener der Entlohnungsgruppe 7 (vgl. Abbildung 43). In der Periode 6 steigt der durchschnittliche Arbeitserfolg der EG 7 geringfügig und jener der EG BT-6 fällt geringfügig. Daher liegen die beiden Werte sehr nah beieinander. Es ergibt sich kein signifikanter Unterschied; die Bekanntmachung der Entlohnungssätze hat hier anscheinend keine Wirkung gezeigt.

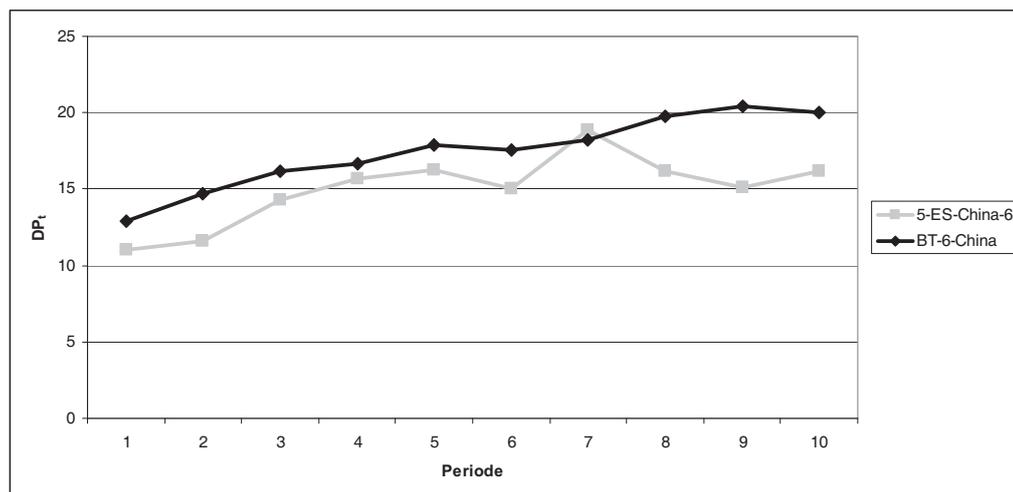


Abbildung 44: DP_i der EG 6 und EG BT-6 in China

Der durchschnittliche Arbeitserfolg schwankt in der Entlohnungsgruppe 6 stärker als der in der Entlohnungsgruppe BT-6 (vgl. Abbildung 44). In der Periode 6 ist ein

deutlicher Leistungsrückgang bei der Entlohnungsgruppe 6 zu beobachten. Dieser Rückgang ist im Vergleich mit dem Arbeitserfolg in der Entlohnungsgruppe BT-6 schwach signifikant ($p=0,081$). Dies zeigt, dass die Bekanntmachung der Entlohnungssätze eine signifikant negative Wirkung auf den Arbeitserfolg der chinesischen Probanden in der Entlohnungsgruppe 6 hat.

	BT-10- China	BT-6- China	5-ES- 12-China	5-ES- 10-China	5-ES- 8-China	5-ES- 7-China	5-ES- 6-China
DP ₅	16,17	17,88	16,38	22,13	14,38	16,75	16,29
DP ₆	17,05	17,54	15,25	21,25	16,13	17,25	15

Tabelle 26: DP₅ und DP₆ der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in China

Tabelle 26 fasst den durchschnittlichen Arbeitserfolg in den Perioden 5 und 6 der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES zusammen. Es wird erkennbar, dass der durchschnittliche Arbeitserfolg in der Periode 6 bei den Entlohnungsgruppen mit deutlich über- bzw. unterdurchschnittlichen Entlohnungssätzen im Treatment 5-ES (EG 12; EG 10 und EG 6) ungefähr eine Aufgabe geringer als in der Periode 5 ist. In den Entlohnungsgruppen BT-10, 7 und 8 ist der durchschnittliche Arbeitserfolg gestiegen und in den Entlohnungsgruppen BT-6 kaum verändert.

Im Folgenden wird die kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung in Deutschland untersucht.

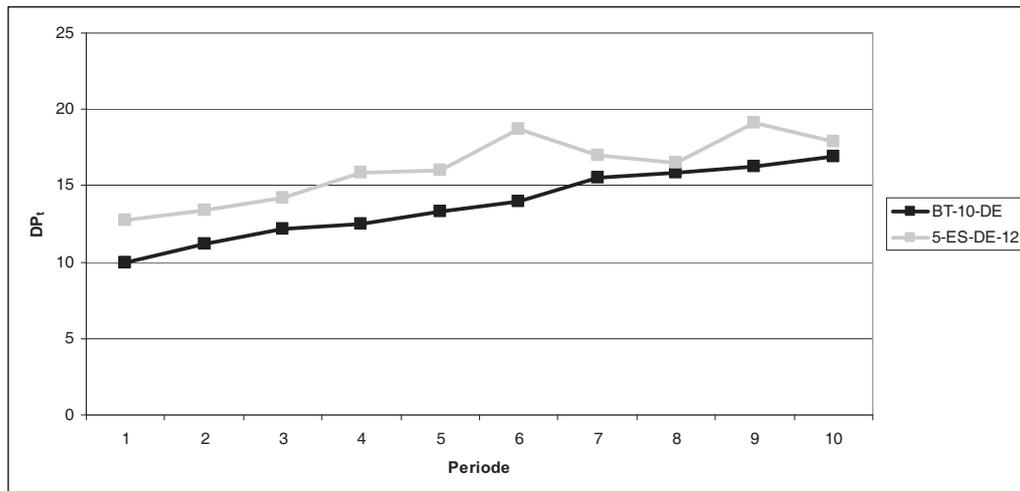


Abbildung 45: DP_t der EG 12 und EG BT-10 in Deutschland

In Abbildung 45 ist erkennbar, dass der durchschnittliche Arbeitserfolg (DP_t) der Entlohnungsgruppe 12 in allen Perioden höher als jener der Entlohnungsgruppe BT-10 ist.³⁷⁸ Außerdem schwankt der durchschnittliche Arbeitserfolg der EG 12 stärker als der der EG BT-10. In der Periode 6 zeigt sich eine deutliche Leistungszunahme bei der Entlohnungsgruppe 12. Die Arbeitserfolgsänderung von Periode 5 zu Periode 6 ist bei der EG 12 signifikant höher als bei der EG BT-10 ($p=0,024$), während die Änderung von Periode 4 zu Periode 5 in den beiden Entlohnungsgruppen ähnlich ist ($p=0,392$). Dies zeigt, dass die Bekanntmachung der Entlohnungssätze eine signifikant positive Wirkung auf den Arbeitserfolg der deutschen Probanden in der Entlohnungsgruppe 12 hat.

³⁷⁸ Der Arbeitserfolg der Probanden ($P_{i,t}$) ist in der Entlohnungsgruppe 12 deutlich höher als in der Entlohnungsgruppe BT-10 ($p=0,000$).

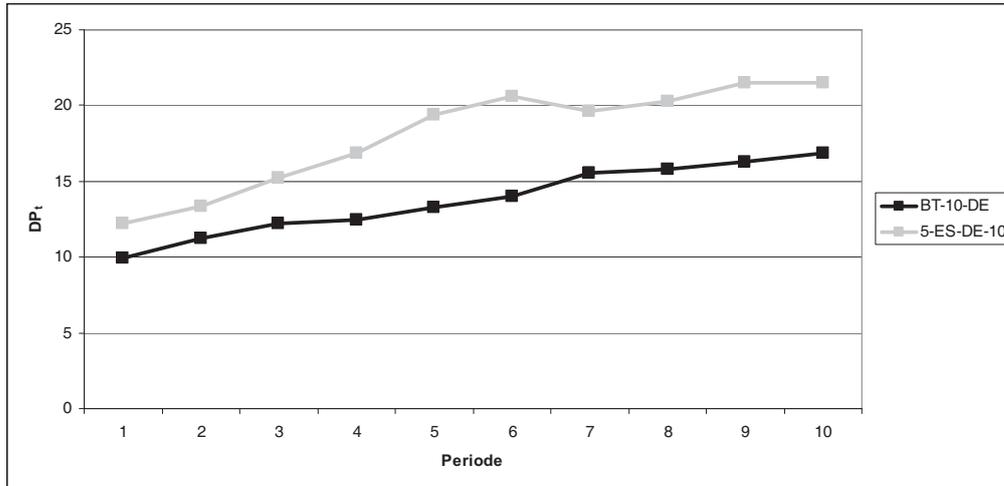


Abbildung 46: DP_t der EG 10 und EG BT-10 in Deutschland

Auch bei der Entlohnungsgruppe 10 ist der durchschnittliche Arbeitserfolg deutlich höher als jener der Entlohnungsgruppe BT-10 (vgl. Abbildung 46 und $p=0,000$). In der Periode 6 ist eine Leistungssteigerung bei der EG 10 zu beobachten. Es ergibt sich jedoch kein signifikanter Unterschied bei der Änderung des Arbeitserfolgs in der Periode 6 zwischen den Entlohnungsgruppen 10 und BT-10.

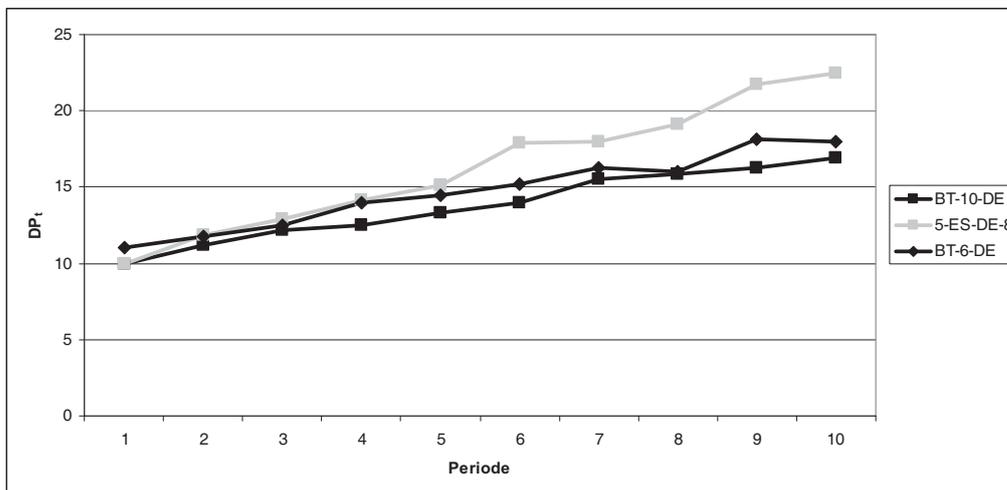


Abbildung 47: DP_t der EG 8, EG BT-10 und EG BT-6 in Deutschland

Der durchschnittliche Arbeitserfolg ist bei den Entlohnungsgruppen 8 und BT-6 in den ersten fünf Perioden sehr ähnlich (vgl. Abbildung 47). Ab der Periode 6 steigt der durchschnittliche Arbeitserfolg bei der EG 8 deutlicher als bei der EG BT-6. Der

durchschnittliche Arbeitserfolg bei der EG BT-6 ist fast in allen Perioden höher als bei der EG BT-10. In der Periode 6 ist ein Leistungsanstieg bei der EG 8 zu beobachten. Dies deutet auf eine positive Wirkung der Bekanntmachung hin. Es ergibt sich jedoch kein signifikanter Unterschied zwischen den Entlohnungsgruppen in der Periode 6.

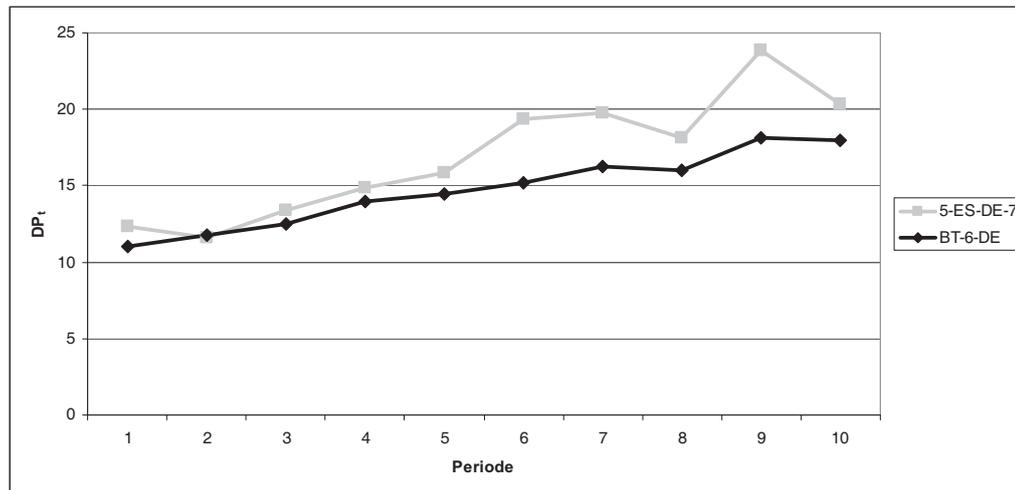


Abbildung 48: DP_t der EG 7 und EG BT-6 in Deutschland

Abbildung 48 zeigt den durchschnittlichen Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppen 7 und BT-6. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der beiden Entlohnungsgruppen ist in den ersten fünf Perioden sehr ähnlich. Aber in den letzten fünf Perioden schwankt der Arbeitserfolg bei der EG 7 stärker als bei der EG BT-6. Die Steigerung des Arbeitserfolgs in der Periode 6 ist bei der EG 7 stärker als bei der EG BT-6. Dies ist jedoch nicht signifikant.

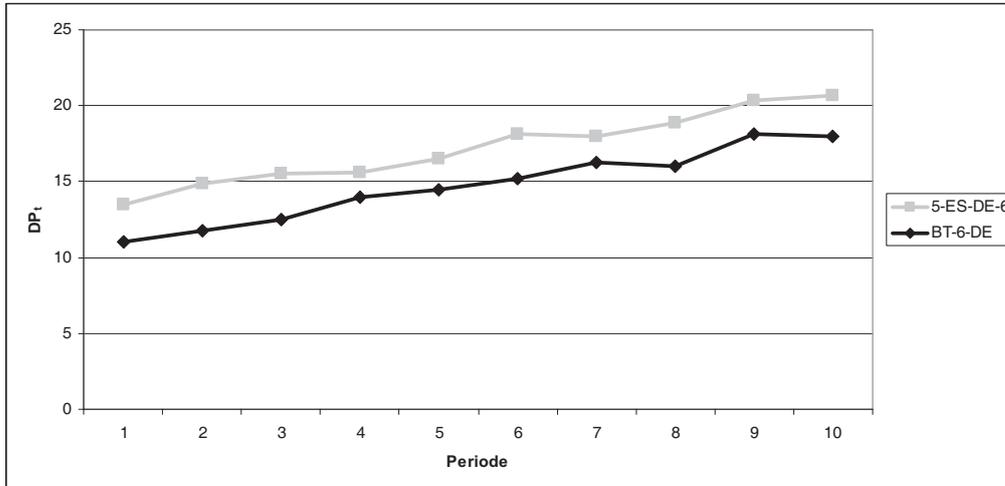


Abbildung 49: DP_t der EG 6 und EG BT-6 in Deutschland

Abbildung 49 zeigt, dass der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden in der Entlohnungsgruppe 6 über alle Perioden höher als in der Entlohnungsgruppe BT-6 ist ($p=0,015$). Die Änderung des Arbeitserfolgs ist in der Periode 6 bei den beiden Entlohnungsgruppen ähnlich. Die Bekanntmachung der Entlohnungssätze bei der Entlohnungsgruppe 6 hat offensichtlich keine Wirkung gezeigt.

	BT-10-DE	BT-6-DE	5-ES-12-DE	5-ES-10-DE	5-ES-8-DE	5-ES-7-DE	5-ES-6-DE
DP ₅	13,28	14,44	16	19,38	15,12	15,87	16,5
DP ₆	14	15,22	18,75	20,63	17,88	19,38	18,13

Tabelle 27: DP₅ und DP₆ der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in Deutschland

Der durchschnittliche Arbeitserfolg in den Perioden 5 und 6 wird für die Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in Tabelle 27 zusammengefasst. Im Gegensatz zu den chinesischen Probanden steigt der durchschnittliche Arbeitserfolg der deutschen Probanden von Periode 5 auf Periode 6 bei allen Entlohnungsgruppen. Die Bekanntmachung der Entlohnungssätze führt offensichtlich zu unterschiedlichen Reaktionen bei den chinesischen und den deutschen Probanden.

Tabelle 28 fasst die Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze auf den Arbeitserfolg der Probanden in der Periode 6 zusammen. Für die signifikanten Ergebnisse sind in der Tabelle die p-Werte aufgeführt.



Entlohnungs- gruppe	China	Deutschland
EG 12	negative Wirkung (p=0,1)	positive Wirkung (p=0,02)
EG 10	negative Wirkung	positive Wirkung
EG 8	positive Wirkung	positive Wirkung
EG 7	positive Wirkung	positive Wirkung
EG 6	negative Wirkung (p=0,08)	positive Wirkung

Tabelle 28: Kurzfristige Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 5 ES

Zusammengefasst hat die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit in China kurzfristig eine negative Wirkung auf die Entlohnungsgruppen mit deutlich über- bzw. unterdurchschnittlichen Entlohnungssätzen (EG 12; EG 10 und EG 6). Diese negative Wirkung ist für EG 6 und EG 12 signifikant (vgl. Tabelle 28). Die Probanden mit mittleren Entlohnungssätzen zeigen auf die Bekanntgabe der Entlohnungsungleichheit eine positive Wirkung (EG 7 und EG 8), die allerdings in EG 7 nur sehr gering und in beiden Fällen nicht signifikant ist. Das Verhalten könnte durch Ungleichheitsaversion erklärt werden. Wenn die Chinesen in EG 10 und EG 12 eine positive Ungleichheitsaversion besitzen, fühlen sie sich unwohl, da sie die soziale Harmonie im Ungleichgewicht sehen. So versuchen sie durch ihr Verhalten das entsprechende Gleichgewicht wieder herzustellen und senken ihre Leistung. Die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit demotiviert aber auch die Chinesen in EG 6, die eine negative Ungleichheitsaversion haben. Im Gegensatz dazu steigt der durchschnittliche Arbeitserfolg der deutschen Probanden in allen fünf Entlohnungsgruppen direkt nach der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit leicht bis deutlich.

Die obigen Ergebnisse lassen sich zum Teil auch durch den Anreizeffekt erklären: Wenn die Entlohnungsungleichheit bekannt ist, werden die Probanden mit dem höchsten Entlohnungssatz eher motiviert und die Probanden mit dem niedrigsten Entlohnungssatz eher demotiviert. Dies könnte mindestens das Verhalten der Entlohnungsgruppe 12 in Deutschland und der Entlohnungsgruppe 6 in China erklären,

nicht jedoch das Verhalten der Entlohnungsgruppe 12 in China und der Entlohnungsgruppe 6 in Deutschland. Für die Entlohnungsgruppe 12 in China könnte ein Einkommenseffekt zutreffen. Da die Probanden ihr erwartetes Einkommen schnell erreicht haben, lassen ihre Anstrengungen nach.

Im Folgenden sollen diese Ergebnisse mit den Vorhersagen im Modell von Fehr und Schmidt (vgl. Abschnitt 3.2.2.2) verglichen werden, wobei angenommen wird, dass die Probanden davon ausgehen, dass eine umso höhere Entlohnung gegeben ist, je höher der Entlohnungssatz ist. Dies wäre z. B. bei gleicher Anstrengung aller Probanden der Fall. Bevor die Entlohnungsungleichheit bekannt gegeben wird, ist der Nutzen der Probanden nur von dem eigenen Entlohnungssatz abhängig. Ab der Periode 6 sind die Entlohnungssätze aller Probanden bekannt. Dies führt im Modell von Fehr und Schmidt zu einem Disnutzen für die Probanden, sofern sie eine Ungleichheitsaversion haben und ihr Entlohnungssatz von dem der anderen abweicht. Die Einkommensabweichung nach oben und nach unten (α und β) beeinflusst den Nutzen der Probanden in diesem Modell negativ. Daher könnte das Verhalten der chinesischen Probanden durch das Modell von Fehr und Schmidt erklärt werden. Die Leistung der deutschen Probanden wird anscheinend durch die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit zunächst positiv beeinflusst. Gleichzeitig könnte die Leistungssteigerung auch durch eine Ungleichheitsaversion abgeschwächt werden. Der Disnutzen für die Probanden, die eine positive Ungleichheitsaversion besitzen, ist jedoch geringer als für die Probanden, die eine negative Ungleichheitsaversion haben ($\beta < \alpha$). So könnte erklärt werden, dass die Leistung der deutschen Probanden in der Periode 6 nur bei der Entlohnungsgruppe 12 signifikant steigt und die Steigerung der anderen Entlohnungsgruppen nicht signifikant ist (vgl. Tabelle 34).

Im Bezug auf die kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze wird die Hypothese H3.a) *„Chinesen lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht beeinflussen.“* nicht bestätigt. Die Hypothese H3.b) *„Deutsche lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit negativ beeinflussen.“* wird ebenfalls nicht bestätigt.



7.5.1.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze

Wie im Abschnitt 7.5.1.1 bereits erwähnt, ergeben sich bei dem Arbeitserfolg der Probanden ($P_{i,t}$) in einigen Entlohnungsgruppen signifikante Unterschiede zwischen den Treatments 5-ES, BT-10 und BT-6 über alle Perioden (vgl. die Datenanalyse der Entlohnungsgruppen 6, 10, 12 in Deutschland sowie die Entlohnungsgruppe 10 in China). Da diese Unterschiede sowohl in den ersten fünf Perioden als auch in den letzten fünf Perioden existieren, müssen zur Auswertung die normierten Leistungsänderungen (PI_i) betrachtet werden.

Tabelle 29 zeigt die durchschnittlichen Arbeitserfolge von Periode 1 – 5 (DP_{1-5}) und Periode 6 – 10 (DP_{6-10}) sowie die durchschnittliche, normierte Leistungsänderung (DPI) der jeweiligen Entlohnungsgruppe in **China**. In Klammern steht der p-Wert des Mann-Whitney-U-Tests für den durchschnittlichen Arbeitserfolg der Probanden dieser Gruppe im Vergleich mit der jeweiligen Bezugsgruppe. Für die Entlohnungsgruppen 12 und 10 wird wieder die Entlohnungsgruppe BT-10 als Vergleichsbasis genommen, und für die Entlohnungsgruppen 7 und 6 wird die Entlohnungsgruppe BT-6 verwendet. Für die Entlohnungsgruppe 8 werden, wie auch im vorherigen Abschnitt, die beiden Entlohnungsgruppen BT-6 und BT-10 als Vergleichsbasis eingesetzt, und in den Klammern stehen der erste p-Wert für den Vergleich mit dem Treatment BT-6 und der zweite p-Wert für den Vergleich mit dem Treatment BT-10.

Auffällig ist in China, dass die beiden höheren Entlohnungsgruppen eine schwächere Leistungssteigerung und die drei niedrigeren Entlohnungsgruppen eine stärkere Leistungssteigerung aufweisen. Im Vergleich mit der Entlohnungsgruppe 6 steigt die normierte Leistungssteigerung bei den Entlohnungsgruppen 8 und 7 signifikant. Dies könnte jedoch an den höheren Entlohnungssätzen gegenüber 6 Cent bzw. Fen liegen. Die Entlohnungsgruppen BT-10 und 10 erhalten den gleichen Entlohnungssatz. Sie unterscheiden sich jedoch dadurch, dass die anderen Probanden im Treatment 5-ES abweichende Entlohnungssätze erhalten und diese Entlohnungsungleichheit vor Periode 6 bekanntgegeben wird. Daher kann ein direkter Vergleich zwischen den Entlohnungsgruppen BT-10 und 10 Aufschluss darüber geben, inwiefern der Arbeitserfolg der Probanden durch die Experimentsituation beeinflusst wird. Gleiches gilt auch für

die Entlohnungsgruppe BT-6 und 6. In beiden Fällen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der normierten Leistungsänderung. Insgesamt scheint es, als hätte die Bekanntmachung der Entlohnungsstruktur kaum eine dauerhafte Wirkung auf den Arbeitserfolg der chinesischen Probanden. Daher wird die Hypothese H3.a) „Chinesen lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht beeinflussen.“ bestätigt.

Gruppe	N	DP_{1-5}	DP_{6-10}	DPI
EG BT-6	26	15,6769	19,1692	0,2312
EG BT-10	42	13,5048	18,0333	0,3554
EG 12	8	13,9750 (0,989)	17,3500 (0,832)	0,2907 (0,278)
EG 10	8	18,4500 (0,064)	23,6750 (0,076)	0,2947 (0,459)
EG 8	8	12,5500 (0,000/0,751)	17,1000 (0,052/0,968)	0,3549 (0,018/0,771)
EG 7	8	14,4750 (0,079)	19,6250 (0,976)	0,3565 (0,017)
EG 6	7	13,7714 (0,058)	16,2571 (0,001)	0,3229 (0,826)

Tabelle 29: Vergleich der Treatments BT-6, BT-10 und 5-ES in China

Die Ergebnisse aus Deutschland sind in Tabelle 30 zusammengefasst. Die Bezugsgruppen und die p-Werte in Klammern sind, genau wie zuvor für Tabelle 29 beschrieben, definiert. Die durchschnittlichen, normierten Leistungsänderungen liegen bei der Entlohnungsgruppe 7 und 8 über 50%, während sie bei der Entlohnungsgruppe 12 nur 27,05% beträgt. Ähnlich wie in China liefert der Vergleich zwischen der EG BT-6 und der EG 6 sowie der Vergleich zwischen der EG BT-10 und der EG 10 keinen signifikanten Unterschied bei der normierten Leistungsänderung der Probanden. So scheint auch in Deutschland die Bekanntmachung der Entlohnungssätze kaum dauerhafte Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden zu haben. Somit wird die Hypo-

these H3.b) „Deutsche lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit negativ beeinflussen.“ nicht bestätigt.

Gruppe	N	DP_{1-5}	DP_{6-10}	DPI
EG BT-6	18	12,76	16,91	0,3533
EG BT-10	32	11,8188	15,7063	0,3734
EG 12	8	14,4500 (0,05)	17,8500 (0,236)	0,2705 (0,379)
EG 10	8	15,4250 (0,101)	20,7000 (0,042)	0,3623 (0,800)
EG 8	8	12,8000 (0,763/0,761)	19,4500 (0,317/0,543)	0,5279 (0,107/0,079)
EG 7	8	13,6250 (0,050)	20,3000 (0,007)	0,5083 (0,656)
EG 6	8	15,2000 (0,093)	19,2000 (0,106)	0,3748 (0,739)

Tabelle 30: Vergleich BT-6, BT-10 und 5ES in Deutschland

Im Gegensatz zu der kurzfristigen Wirkung scheint die Bekanntmachung der Entlohnungssätze sowohl in China als auch in Deutschland kaum dauerhaft Einfluss auf den Arbeitserfolg der Probanden zu haben. Daher werden die Hypothese H3.a) „Chinesen lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht beeinflussen.“ bestätigt und die Hypothese H3.b) „Deutsche lassen sich von geringen Unterschieden der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit negativ beeinflussen.“ nicht bestätigt.

7.5.2 Treatment mit 2 Entlohnungssätzen

In diesem Treatment werden die Probanden vor dem Beginn des Experiments per Zufall in Gruppen aufgeteilt. Fünf Probanden bilden eine Gruppe. Die Entlohnungsstruktur ist wie folgt:

- ein Proband erhält 24 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort
- vier Probanden erhalten 6 Cent bzw. Fen pro richtiger Antwort

Da der Entlohnungssatz sich um 400% unterscheidet, stellt dieses Treatment 2-ES eine extreme Situation des Treatments 5-ES dar. Ähnlich wie beim Treatment 5-ES wird die Entlohnungsstruktur allen Probanden ab der 6. Periode bekannt gegeben. Für die Auswertung des Treatments werden zwei Entlohnungsgruppen mit neuen Probanden herangezogen:

- Entlohnungsgruppe 24 (EG 24): 24 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort
- Entlohnungsgruppe 6 (EG 6): 6 Cent (bzw. Fen) pro richtiger Antwort

Zum Vergleich wird wieder die Entlohnungsgruppe BT-6 (EG BT-6) verwendet.

Die Entlohnungssätze im 2-ES-Treatment unterscheiden sich um 400%. Aber die durchschnittliche Auszahlung nach dem Experiment differierte in China nur um 336%. Die durchschnittliche Auszahlung für die chinesische Entlohnungsgruppe 24 betrug 33,46 Yuan und für die Entlohnungsgruppe 6 aber 9,95 Yuan. Im Gegensatz dazu spiegelte sich in Deutschland die Differenz der Entlohnungssätze auch bei den durchschnittlichen Auszahlungen mit 395% wider. Die durchschnittliche Auszahlung für die Entlohnungsgruppe 24 betrug 35,12 Euro und für die Entlohnungsgruppe 6 ergaben sich 8,88 Euro.

7.5.2.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze

In diesem Abschnitt wird die kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit im Treatment 2-ES untersucht.

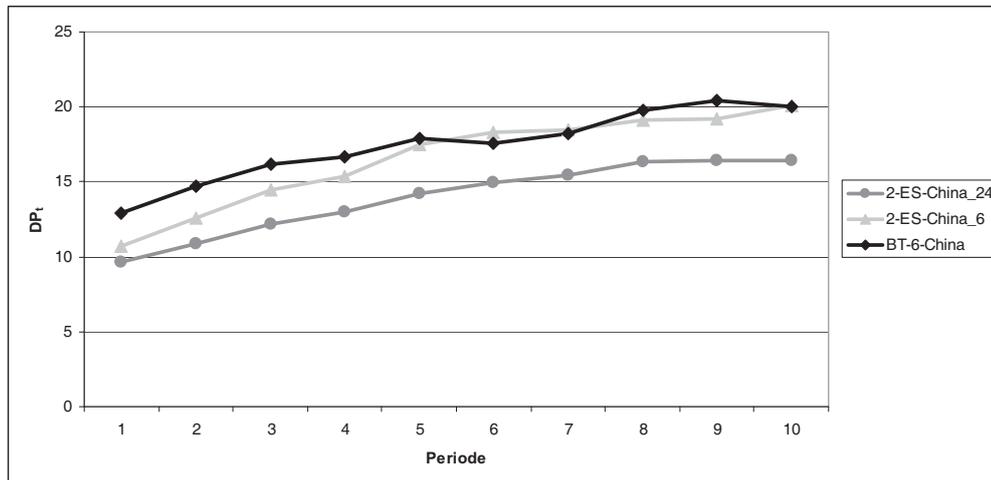


Abbildung 50: DP_i der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in China

Die obige Abbildung zeigt die Verläufe des durchschnittlichen Arbeitserfolgs der Entlohnungsgruppen 6, 24 und BT-6 in Abhängigkeit von der Periode. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 24 liegt bei allen Perioden unterhalb jener der Entlohnungsgruppen 6 und BT-6 und bleibt in den letzten drei Perioden fast gleich. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 6 ist zwar in den ersten Perioden geringer als jener der Entlohnungsgruppe BT-6, erhöht sich aber ab Periode 5. Die Verläufe des durchschnittlichen Arbeitserfolgs bei den Entlohnungsgruppen 6 und 24 zeigen keinen Leistungseinbruch direkt nach der Bekanntmachung der Entlohnungsstruktur. Es ergibt sich auch kein signifikanter Unterschied der Arbeitserfolgsänderung in der Periode 6 zwischen den Entlohnungsgruppen BT-6, 6 und 24. Dies zeigt, dass die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit kurzfristig kaum Wirkung auf den Arbeitserfolg der chinesischen Probanden im Treatment 2-ES hat. Der Arbeitserfolg der Probanden in der Entlohnungsgruppe 6 ist jedoch nicht gesunken, daher wird die Hypothese H4.a) „Chinesen akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit, die benachteiligte Gruppe bleibt weiterhin motiviert.“ bestätigt.

Im Folgenden werden die Daten aus Deutschland ausgewertet.

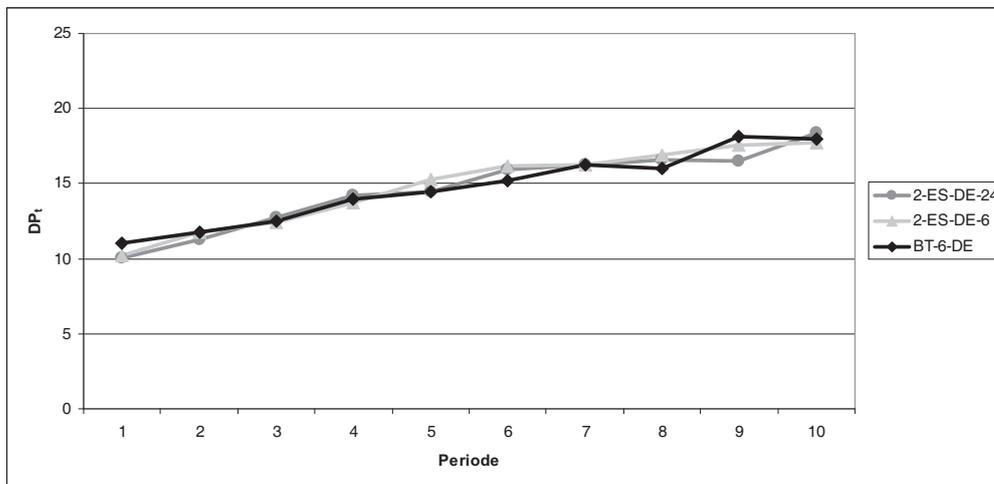


Abbildung 51: DP_t der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in Deutschland

Abbildung 51 zeigt, dass die Verläufe des durchschnittlichen Arbeitserfolgs der drei Entlohnungsgruppen in Deutschland sehr ähnlich sind. Kurzfristig zeigt die Bekanntmachung der Entlohnungssätze eine positive Wirkung bei der Entlohnungsgruppe 24. Der durchschnittliche Arbeitserfolg dieser Gruppe stieg nach der Bekanntmachung um mehr als 1,5 richtige Antworten, während die anderen beiden Entlohnungsgruppen nur ca. 0,8 richtige Antworten mehr lieferten. Es ergibt sich jedoch kein signifikanter Unterschied der Arbeitserfolgsänderung in der Periode 6 zwischen den Entlohnungsgruppen BT-6, 6 und 24. Dies zeigt, dass die Bekanntmachung kurzfristig auch in Deutschland kaum Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden im Treatment 2-ES hat. Aber der Arbeitserfolg der Probanden in der Entlohnungsgruppe 6 zeigt in der Periode 6 keinen Leistungseinbruch, daher wird die Hypothese 4.b) „Deutsche akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht, die benachteiligte Gruppe reagiert demotiviert.“ nicht bestätigt.

Außerdem ist festzustellen, dass bei der Entlohnungsgruppe 24 auch noch ein stärkerer Effekt der letzten Periode existiert (1,8 richtige Antworten mehr als in der vorletzten Periode), während sich dieser Effekt bei den anderen beiden Gruppen kaum zeigt. Ein Vergleich mit der EG BT-6 zeigt, dass diese Arbeitserfolgsänderung in der Periode 10 signifikant ist ($p=0,057$).



Zusammengefasst hat die Bekanntmachung der Entlohnungssätze kurzfristig kaum Wirkung in China und Deutschland gezeigt.

7.5.2.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze

In diesem Abschnitt wird die dauerhafte Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze in China und in Deutschland untersucht.

Tabelle 31 liefert einen Überblick über das Verhalten der chinesischen Probanden. Die Zahlen in Klammern stehen für die p-Werte aus den Mann-Whitney-U-Tests im Vergleich mit dem Basistreatment mit einem einheitlichen Entlohnungssatz (BT-6). Im Vergleich mit dem BT-6 lassen sich folgende signifikante Unterschiede feststellen:

- Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 24 ist sowohl in den ersten fünf Perioden als auch in den letzten fünf Perioden signifikant geringer als jener der Entlohnungsgruppe BT-6. Aber die normierte Leistungssteigerung der EG 24 ist schwach signifikant höher als die der Entlohnungsgruppe BT-6.
- Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 6 ist in den ersten fünf Perioden signifikant geringer als jener der Entlohnungsgruppe BT-6. Der Unterschied ist in den letzten fünf Perioden nicht mehr signifikant. Die normierte Leistungssteigerung der EG 6 ist signifikant höher als die der EG BT-6.

Gruppe	N	DP_{1-5}	DP_{6-10}	DPI	DC_{1-5}	DC_{6-10}
EG BT-6	26	15,6769	19,18	0,2312	0,8822	0,8437
EG 24	20	11,9600 (0,000)	15,9200 (0,004)	0,3467 (0,071)	0,8892 (0,938)	0,8547 (0,781)
EG 6	67	14,1194 (0,029)	19,0299 (0,404)	0,3783 (0,002)	0,8630 (0,168)	0,8217 (0,320)

Tabelle 31: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für China

Für den relativ geringen Arbeitserfolg der chinesischen Probanden in der Entlohnungsgruppe 24 könnte es zwei Erklärungen geben:

- 1) In der Werbung für dieses Experiment wurde angekündigt, dass die durchschnittliche Entlohnung ca. 10 Yuan pro Stunde beträgt und das Experiment ca. 1 Stunde dauert. Die Entlohnungserwartung für die Probanden liegt somit bei ca. 10 Yuan. Wenn die Probanden nach ein paar Perioden merken, dass sie die erwartete Entlohnung ohne Probleme erreichen, lassen ihre Bemühungen nach.
- 2) Wenn ein Chinese eine positive Ungleichheitsaversion besitzt, fühlt er sich unwohl, da er die soziale Harmonie im Ungleichgewicht sieht. So versucht er durch sein Verhalten das entsprechende Gleichgewicht wiederherzustellen und wählt nicht seine maximal mögliche Leistung.

In Tabelle 31 finden sich auch die Ergebnisse zur Korrektheit. Allerdings sind diese nicht signifikant.

Der Vollständigkeit halber soll nun noch der direkte Vergleich zwischen den Entlohnungsgruppen 6 und 24 durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests (nicht in Tabelle 31) zeigen, dass das Verhalten der Probanden aus den beiden Entlohnungsgruppen signifikante Unterschiede aufweist. Der Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppe 6 ist in den ersten fünf Perioden schwach signifikant höher als jener der Entlohnungsgruppe 24 ($p=0,066$) und in den letzten fünf Perioden ist dieser Unterschied zwischen den beiden Entlohnungsgruppen signifikant geworden ($p=0,036$). Ein Vergleich der normierten Leistungsänderung zwischen den beiden Entlohnungsgruppen ergibt jedoch keinen signifikanten Unterschied ($p=0,687$).

Für China kann folgendes Fazit gezogen werden: Die normierten Leistungsänderungen sind sowohl in der Entlohnungsgruppe 24 als auch in der Entlohnungsgruppe 6 signifikant höher als die der Entlohnungsgruppe BT-6. Dies deutet darauf hin, dass die „reine“ Bekanntmachung der Entlohnungssätze eine dauerhaft signifikant positive Wirkung in China hat. Das Ergebnis muss jedoch mit Vorsicht betrachtet werden: Die normierte Leistungsänderung enthält nicht nur die Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit, sondern auch die Periodeneffekte der letzten fünf Perioden gegenüber den Effekten in den ersten fünf Perioden.



Da die normierten Leistungsänderungen der Entlohnungsgruppe 6 nicht negativ sind, wird die Hypothese H4.a) „Chinesen akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit, die benachteiligte Gruppe bleibt weiterhin motiviert.“ bestätigt.

Tabelle 32 zeigt die deskriptiven Auswertungen der Entlohnungsgruppen 6 und 24 in Deutschland in Bezug zum Basistreatment mit einheitlichem Entlohnungssatz (EG BT-6). Sowohl bei dem durchschnittlichen Arbeitserfolg als auch bei der durchschnittlichen Korrektheit ergibt sich kein signifikanter Unterschied. Da kein Leistungseinbruch bei der Entlohnungsgruppe 6 zu erkennen ist, kann die Hypothese 4.b) „Deutsche akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht, die benachteiligte Gruppe reagiert demotiviert.“ nicht bestätigt werden.

Gruppe	N	DP_{1-5}	DP_{6-10}	DPI	DC_{1-5}	DC_{6-10}
EG BT-6	18	12,76	16,91	0,3533	0,8458	0,8448
EG 24	21	12,5333 (0,882)	16,7333 (0,921)	0,3257 (0,778)	0,8611 (0,269)	0,8173 (0,324)
EG 6	55	12,6727 (0,477)	16,9382 (0,959)	0,3433 (0,618)	0,8318 (0,488)	0,8339 (0,312)

Tabelle 32: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für Deutschland

Bei dem direkten Vergleich zwischen den Entlohnungsgruppen 24 und 6 ergibt sich ein fast identisches Bild. Das Verhalten der beiden Gruppen unterscheidet sich hinsichtlich der durchschnittlichen Korrektheit, des durchschnittlichen Arbeitserfolges sowie der normierten Leistungsänderung nicht.

Tabelle 33 fasst die Wirkungsunterschiede der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit in China und Deutschland zusammen. Für die signifikanten Ergebnisse sind in der Tabelle die p-Werte aufgeführt.

Entlohnungsgruppe	China		Deutschland	
	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig
EG 24	positive Wirkung	positive Wirkung (p=0,071)	positive Wirkung	negative Wirkung
EG 6	positive Wirkung	positive Wirkung (p=0,002)	positive Wirkung	negative Wirkung

Tabelle 33: Die Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 2-ES

Die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit hat im Treatment 2-ES kurzfristig positive Wirkung in den beiden Ländern gezeigt. Diese ist aber sowohl in China als auch in Deutschland nicht signifikant. Langfristig werden die chinesischen Probanden von der Bekanntmachung jedoch motiviert. Dies könnte an der Wirkung der zusätzlichen Information liegen. In Deutschland ist die normierte Leistungssteigerung im Treatment 2-ES geringer als die im Treatment BT-6, aber die Unterschiede sind nicht signifikant. Allerdings ist auch kein Leistungseinbruch der deutschen benachteiligten Probanden zu beobachten. Daher wird die Hypothese 4.b) *„Deutsche akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit nicht, die benachteiligte Gruppe reagiert demotiviert.“* nicht bestätigt. Hingegen wird die Hypothese H4.a) *„Chinesen akzeptieren extreme Unterschiede der Entlohnungssätze für die gleiche Tätigkeit, die benachteiligte Gruppe bleibt weiterhin motiviert.“* bestätigt.

7.5.3 Vergleich der Entlohnungsgruppen 6 in den Treatments 5-ES und 2-ES

In den Treatments 5-ES und 2-ES werden die Wirkungen der Entlohnungsungleichheit getestet. In beiden Treatments ist die Entlohnungsgruppe 6 die Entlohnungsgruppe mit dem niedrigsten Entlohnungssatz. Aus Sicht der Probanden in dieser Entlohnungsgruppe besteht der Unterschied zwischen den beiden Treatments darin, dass die Ungleichheit im Treatment 2-ES extrem groß ist. Im Folgenden soll untersucht werden, ob sich die Probanden in den beiden Situationen unterschiedlich verhalten.

Abbildung 52 veranschaulicht den durchschnittlichen Arbeitserfolg der chinesischen Probanden der Entlohnungsgruppe 6 in den Treatments 2-ES und 5-ES. In den ersten



fünf Perioden verhalten sich die Probanden aus den beiden Treatments 2-ES und 5-ES ähnlich. Nach der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit sinkt der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden im Treatment 5-ES sofort von 16,29 auf 15. Dieser Rückgang ist im Vergleich mit dem Arbeitserfolg in der Entlohnungsgruppe BT-6 schwach signifikant ($p=0,081$). Mit Ausnahme der Periode 7 bleibt der durchschnittliche Arbeitserfolg dieser Gruppe auf einem sehr niedrigen Niveau. Dies zeigt, dass die Entlohnungsungleichheit diejenigen chinesischen Probanden demotiviert, die im Treatment 5-ES den geringsten Entlohnungssatz erhalten haben. Bei der gleichen Entlohnungsgruppe im Treatment 2-ES steigt der durchschnittliche Arbeitserfolg trotz der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit in den letzten fünf Perioden kontinuierlich. Die Entlohnungsungleichheit hat in diesem Fall offensichtlich keine negative Wirkung auf die Probanden.

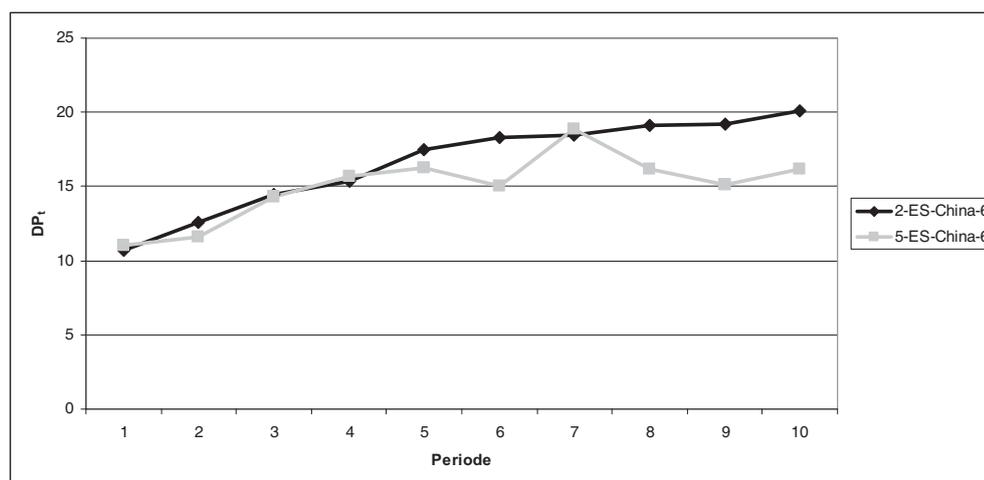


Abbildung 52: DP_i der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in China

Die Auswertungen in Tabelle 34 bestätigen die Beobachtungen aus der obigen Abbildung. Die Probanden aus den Treatments 2-ES und 5-ES verhalten sich in den ersten fünf Perioden sehr ähnlich ($p=0,993$). In den letzten fünf Perioden ist der Arbeitserfolg der Probanden im Treatment 5-ES geringer als der im Treatment 2-ES. Dies ist jedoch nicht signifikant ($p=0,216$).

Die Tatsache, dass die Arbeitserfolge der Probanden der Entlohnungsgruppe 6 bei geringer Entlohnungsungleichheit im Treatment 5-ES nicht ansteigen wie in dem Treatment 2-ES lässt sich mit der Wahl des Referenzpunktes erklären (siehe Abschnitt

3.2.2.2). Im Treatment 2-ES gibt es vier Probanden pro Gruppe, die 6 Fen pro richtiger Antwort verdienen und einen Probanden, der 24 Fen verdient. Anscheinend fühlen sich die Probanden der Entlohnungsgruppe 6 in der Mehrheit und nehmen diesen niedrigen Entlohnungssatz als Referenzpunkt. Damit fühlen sie sich nicht sehr benachteiligt (vgl. die Studien von Gehlen in Abschnitt 5.2). Im Gegensatz dazu gibt es im Treatment 5-ES nur einen Probanden pro Gruppe, der 6 Fen pro richtiger Antwort verdient. Er sieht wahrscheinlich den durchschnittlichen Entlohnungssatz als Referenzpunkt und fühlt sich sehr benachteiligt.

Variable	Treatment	N	Mittelwert	Mann-Whitney-U-Test
$DP_{i,1-5}$	5-ES	7	13,77143	0,993
	2-ES	67	14,11940	
$DP_{i,6-10}$	5-ES	7	16,25714	0,216
	2-ES	67	19,02985	
$DC_{i,1-5}$	5-ES	35	0,8852	0,471
	2-ES	335	0,8630	
$DC_{i,6-10}$	5-ES	35	0,8257	0,971
	2-ES	335	0,8217	
PI_i	5-ES	7	0,3229	0,297
	2-ES	67	0,3783	

Tabelle 34: Vergleich der EG 6 in Treatments 5-ES und 2-ES in China

Abbildung 53 veranschaulicht den durchschnittlichen Arbeitserfolg der deutschen Probanden in den Treatments 2-ES und 5-ES. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Probanden im Treatment 5-ES ist durchgängig höher als der des Treatments 2-ES. Die stärkste Leistungssteigerung im 5-ES-Treatment ist bei der Periode 6 festzustellen (ca. 1,5 richtiger Antwort mehr gegenüber der Vorperiode). Dies deutet darauf hin, dass die Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit eine positive Wirkung zeigt.

Der Verlauf des durchschnittlichen Arbeitserfolgs im Treatment 2-ES ist fast kontinuierlich. Anscheinend hat die Entlohnungsungleichheit in Deutschland keine negative Wirkung auf den Arbeitserfolg der Probanden.

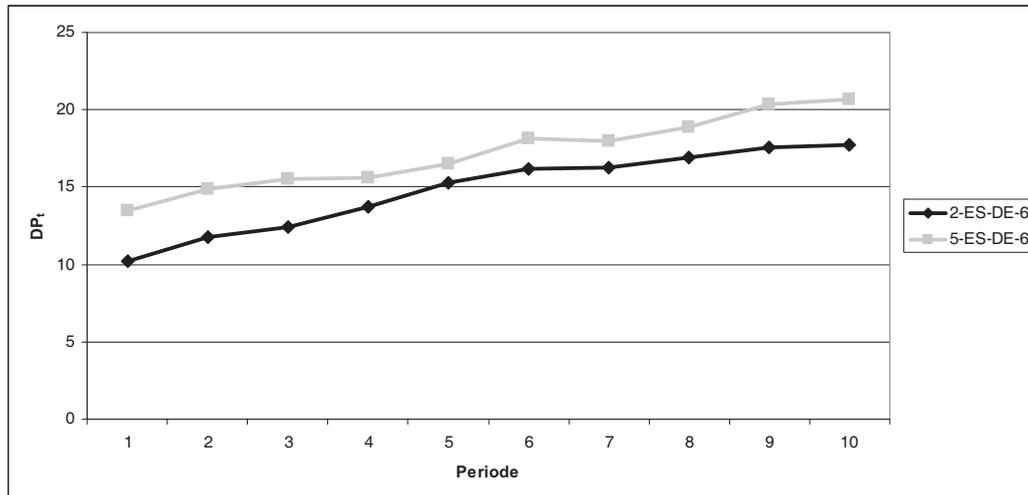


Abbildung 53: DP_i der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in Deutschland

Weitere Unterschiede liefern die Ergebnisse aus den Mann-Whitney-U-Tests in Tabelle 35. Der durchschnittliche Arbeitserfolg der Entlohnungsgruppen 6 im Treatment 2-ES ist sowohl in den ersten fünf als auch in den letzten fünf Perioden geringer als der im Treatment 5-ES. Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Die Probanden im 5-ES-Treatment arbeiten deutlich fehlerhafter als die im 2-ES-Treatment ($p=0,025$ bzw. $p=0,057$, vgl. Tabelle 35). Auffällig ist jedoch, dass die Korrektheit in den letzten fünf Perioden in beiden Treatments sogar geringfügig gestiegen ist.

Variable	Treatment	N	Mittelwert	Mann-Whitney-U-Test
$DP_{i,1-5}$	5-ES	8	15,2	0,391
	2-ES	55	12,6727	
$DP_{i,6-10}$	5-ES	8	19,2	0,380
	2-ES	55	16,9382	
$DC_{i,1-5}$	5-ES	40	0,7624	0,025
	2-ES	275	0,8318	
$DC_{i,6-10}$	5-ES	40	0,7680	0,057
	2-ES	275	0,8339	
PI_i	5-ES	8	0,3748	0,773
	2-ES	55	0,3427	

Tabelle 35: Vergleich der EG 6 im 5- und 2-ES Treatment in Deutschland

Zusammengefasst ist festzustellen, dass sich die chinesischen und deutschen Probanden der Entlohnungsgruppen 6 bei dem Treatment 2-ES dauerhaft ähnlich verhalten. Die unterschiedlichen Stärken der Entlohnungsungleichheit haben anscheinend kaum dauerhafte Wirkung in China und in Deutschland. Auffällig ist jedoch, dass die deutschen Probanden der Entlohnungsgruppen 6 in den beiden Treatments nach der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit korrekter arbeiten, während die Korrektheit normalerweise in den letzten fünf Perioden nachgelassen hat.



8. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Wirkungen der kulturellen Unterschiede in China und Deutschland auf Anreizsysteme systematisch untersucht. Dabei wurden in zwei Experimentserien mit 6 Experimenten sowohl materielle als auch immaterielle Anreize betrachtet. Außerdem wurden Kommunikationsarten und Fairness bzw. Ungleichheitsaversion getestet.

Experimentserie	Treatment	Wichtige Ergebnisse
Anreizserie	zusätzliche Information	Negatives Feedback demotiviert die chinesischen Probanden. Positives Feedback motiviert die deutschen Probanden.
	zusätzlicher materieller Anreiz	Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Probanden in China und Deutschland.
Entlohnungsungleichheitsserie	geringe Entlohnungsungleichheit	Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Probanden in China und Deutschland.
	große Entlohnungsungleichheit	Positiver Einfluss auf die Leistung der chinesischen Probanden. Kaum Einfluss auf die Leistung der deutschen Probanden.

Tabelle 36: wichtige Ergebnisse der Experimentserien

Tabelle 36 gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse aus den beiden Experimentserien. Zusammenfassend haben die Experimente ergeben, dass es bei den Treatments mit zusätzlicher Information und mit großer Entlohnungsungleichheit signifikante Unterschiede im Verhalten der chinesischen und deutschen Probanden gibt. Im Gegensatz dazu zeigen sich in den beiden anderen Treatments keine signifikanten Verhaltensunterschiede zwischen den beiden Ländern. Da die Rahmenbedingungen in beiden Ländern gleich waren, kann angenommen werden, dass diese Unterschiede wesentlich auf die Kultur zurückzuführen sind. Dies könnte die Annahme bestätigen, dass ein Anreizsystem in China und Deutschland unterschiedliche Wirkung zeigen kann. Bei der Übertragung der aus den Experimenten gewonnen Erkenntnisse auf ein reales Unternehmensumfeld ist Vorsicht geboten, da die Situationen im Experiment sehr stark vereinfacht sind und die reale Umwelt nicht vollständig nachgebildet

wird. Außerdem handelte es sich bei den Probanden in beiden Ländern ausschließlich um Studenten.

Es scheint, dass immaterielle Anreize in Deutschland kurzfristig besser wirken als in China. Positives Feedback motiviert die deutschen Probanden und negatives Feedback demotiviert nicht. Deutsche verstehen das Feedback anscheinend als sachliche Beurteilung: Sie werden motiviert, wenn sie die Information erhalten, dass sie besser als der Durchschnitt sind. Langfristig wirken die immateriellen Anreize in Deutschland jedoch kaum. Aber die Probanden werden auch langfristig nicht durch negatives Feedback demotiviert. Daher erscheint es empfehlenswert, in Deutschland mehr immaterielle Anreize einzusetzen. Im Gegensatz dazu zeigen positive immaterielle Anreize in den Experimenten in China sowohl kurzfristig als auch langfristig kaum Wirkung. Dies könnte daran liegen, dass positives Feedback allgemein in der chinesischen Gesellschaft erwartet wird, daher ist die Wirkung eher gering. Negatives Feedback demotiviert die chinesischen Probanden kurzfristig, da offene Kritik anscheinend als persönlicher Angriff empfunden wird. Das bedeutet aber nicht, dass in China keine immateriellen Anreize eingesetzt werden sollten. Ein Verzicht auf positives Feedback würde den Eindruck erwecken, dass die Arbeit der Mitarbeiter nicht gut ist. Diese Ergebnisse bestätigen die Kritik einiger chinesischen Wissenschaftler an der inflationären Anwendung positiven Feedbacks (siehe Abschnitt 5.2). Als Empfehlung zur Gestaltung eines Anreizsystems sollte in China sehr vorsichtig mit immateriellen Anreizen umgegangen werden. Eine Anwendung negativen Feedbacks sollte nach Möglichkeit vermieden werden. Falls es unabdingbar ist, sollte die Wortwahl genau überlegt sein.

In China und Deutschland gibt es eine unterschiedliche Wahrnehmung von Ungleichheit bei der Entlohnungsstruktur und eine andere Einstellung zur Bekanntmachung der Entlohnung. Während in Deutschland Wert auf Gerechtigkeit gelegt wird, bewahren Chinesen die soziale Harmonie auch in Ungleichheit. Über die Entlohnung wird in China deutlich offener gesprochen als in Deutschland. In der Entlohnungsstrukturserie wurden in beiden Ländern die Wahrnehmung und das Verhalten auf Ungleichheit in den Entlohnungssätzen getestet. Interessanterweise reagieren die deutschen Probanden in den Experimenten auf die Ungerechtigkeit eher gelassener als



die chinesischen Probanden. Die Hypothesen, dass die Deutschen durch die ungleichen Entlohnungssätzen bei gleicher Tätigkeit demotiviert werden, konnten nicht bestätigt werden.

Für den Fall, dass die per Zufall festgelegten Entlohnungsunterschiede groß waren und ein Proband viermal so viel, wie die anderen vier Probanden in der Gruppe erhielt, verhielten sich die Probanden aus China und Deutschland unterschiedlich. Die Deutschen wurden durch die Bekanntmachung der Entlohnungssätze kaum beeinflusst. Es ist lediglich zu beobachten, dass die Leistung der Deutschen mit dem hohen Entlohnungssatz direkt nach der Bekanntmachung und in der letzten Periode stieg. Im Gegensatz dazu stand das Verhalten der chinesischen Probanden. Die normierte Leistung der chinesischen Probanden stieg nach der Bekanntmachung der Entlohnungsungleichheit. Genau wie in der Hypothese vermutet, waren die Probanden mit dem geringen Entlohnungssatz in China nach der Bekanntgabe der Entlohnungsungleichheit nicht frustriert, sondern bemühten sich mehr als zuvor.

Wenn die Unterschiede zwischen den Entlohnungssätzen klein waren und jeder Proband innerhalb einer Gruppe einen anderen Entlohnungssatz erhielt, hatte die Bekanntmachung der Entlohnungsstruktur langfristig in beiden Ländern kaum eine Wirkung. Daher entspricht das Verhalten der chinesischen Probanden insgesamt betrachtet der Erwartung. Auffällig ist jedoch, dass die deutschen Probanden durch die Bekanntmachung kurzfristig eher motiviert wurden, als dass ein Leistungseinbruch zu verzeichnen war. Im Gegensatz dazu sanken die Leistungen der chinesischen Probanden in den extremen Entlohnungsgruppen in der Periode, in der ihnen bekannt gemacht wurde, zu welcher Entlohnungsgruppe sie gehören. Die Leistung der chinesischen Probanden war leicht erhöht, falls ihr Entlohnungssatz ungefähr auf der Höhe des Gruppendurchschnitts lag. Während das Verhalten der chinesischen Probanden mit einer Ungleichheitsaversion erklärt werden könnte, werden die deutschen Probanden anscheinend von der zusätzlichen Information (Bekanntmachung der Entlohnungssätze) positiv beeinflusst. Die Ergebnisse der Entlohnungsstrukturserie sollten jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da die Entlohnungsunterschiede in den Experimenten

nicht begründet sind und aufgrund der kurzen Laufzeit der Experimente die Realität nur sehr begrenzt widergespiegelt wird.

Die Ergebnisse der Treatments mit zusätzlichem materiellem Anreiz zeigen jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Probanden in China und Deutschland. Solche nicht signifikanten Ergebnisse könnten an der Größe der Stichproben liegen. Es wäre auch denkbar, dass die kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Ländern in diesem Bereich wegen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung und der Globalisierung geringer geworden sind. Ein wichtiger Grund könnte auch die unterschiedliche Methodik sein. Die Hypothesen zu den Experimenten basieren auf Ergebnisse von Umfragen, die eher einen Wunschzustand beschrieben haben. Im Experiment wird jedoch das tatsächliche Verhalten getestet. Um dieser Frage nachzugehen, müssen jedoch weitere Untersuchungen durchgeführt werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden mit zusätzlicher Entlohnung und zusätzlichem Feedback zwei ausgewählte materielle und immaterielle Anreize sowie Fairnessüberlegungen in der chinesischen und deutschen Kultur getestet. Zur Vertiefung der vorliegenden Untersuchungen könnten unter anderem folgende Überlegungen interessant sein:

- Welche Auswirkung hat die Formulierung des Feedbacks? Ein Feedback mit emotionalen Ausdrücken, z. B. mit Lob oder Tadel könnte unterschiedliche Wirkung in China und Deutschland zeigen. Um diesen Framingeffekt im Experiment zu testen, könnten verschiedene Ausdrucksarten als Feedback eingesetzt werden.
- Welche Auswirkung hat die Bezugsbasis (Vergleichsbasis) bei der Formulierung des Feedbacks? Um dies zu analysieren, könnten im Experiment beispielsweise zwei Bezugsbasen wie der Gruppendurchschnitt und die eigene Leistung in der Vorperiode verwendet werden.
- Welche Auswirkung hat es, wenn die Entlohnungssätze nicht mehr vom Experimentator per Zufall festgelegt werden, sondern durch einen Prinzipal bestimmt werden? Dabei muss im Experiment eine Rollenunterscheidung zwischen Prinzipal und Agent eingeführt werden.



Es fällt nicht schwer sich vorzustellen, noch weitere Anreize mit dem vorgestellten Experimentkonzept zu testen oder das gleiche Experiment in anderen Kulturkreisen durchzuführen. Eine weitere Fragestellung könnte sein, wie sich die Risikoeinstellung der Probanden aus den unterschiedlichen Kulturkreisen auf die Mitarbeitermotivation auswirkt. In den vorliegenden Experimenten wurde dem Experimentdesign ein einfaches Anreizsystem (Akkordlohn) zu Grunde gelegt. Dies kann sicherlich in der weiteren Forschung komplizierter dargestellt werden, um eine andere Betriebssituation zu überprüfen. Dabei sollte der Entwickler jedoch darauf achten, dass die Verständlichkeit für die Probanden gewährleistet bleibt.

Literaturverzeichnis

Anderhub, V.; Gächter, S. und Königstein, M. (2002). Efficient Contracting and Fair Play in a Simple Principal-Agent Experiment. In: *Experimental Economics*, Vol. 5, S. 5-27.

Auswärtiges Amt Deutschland. Länderbericht China und National Bureau of Statistics of China.

Baumgarth, C.; Eisend, M. und Evanschnitzky, H. (2009). *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. Gabler, Wiesbaden.

Berg, J. E.; Daley, L. A.; Dickhaut, J. W. und O'Brien, J. (1992). Moral hazard and risk sharing: experimental evidence. In: *Experimental Economics*, Vol. 5. S. 1-34.

Blom, H und Meier, H. (2004). *Interkulturelles Management: interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen*, 2. Aufl. Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin.

Blumental, A. (1941). Views on Definition of Culture. Committee on Conceptual Integration. Mimeographed.

Bolle, F. und Otto, P. E. (2010). A Price Is a Signal: on Intrinsic Motivation, Crowding-out, and Crowding-in. In: *International Review for Social Sciences*. Vol. 63, S. 9-22.

Bolton, G. E. und Zwick, R. (1995). Anonymity versus Punishment in Ultimatum Bargaining. In: *Games and Economic Behavior*. Vol. 10, S. 95-121.

Bolton, G. E. und Ockenfels, A. (2000). ERC: A Theory of Equity, Reciprocity and Competition. In: *American Economic Review*, Vol. 90, S. 166-193.

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking und Statistisches Bundesamt: Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel – Endgültige Ergebnisse – 2009.

Brodbeck, F. C. und Frese, M. (2008). Societal Culture and Leadership in Germany. In: Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. und House, R. J. (Hrsg.). *Culture and Leadership Across the World*. Taylor & Francis Group, New York.

Brown, M.; Falk, A. und Fehr, E. (2004). Relational Contracts and the Nature of Market Interactions. In: *Econometrica*, Vol.72, S. 747-780.

Buchan, N. R., Johnson, E. und Croson, R. T. (1997). Culture, power, and legitimacy: Contrasting influences on fairness beliefs and negotiation behavior in Japan and the United States. Working paper.

Buchegger, V. A. (2006). *Culture, Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies* Robert J. House et al. – Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung.

http://buechegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf, abgerufen am 10.02.2011.

Bundesministerin für Bildung und Forschung (2007). Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem.

http://www.sozialerhebung.de/pdfs/Soz18_Kurzfassung.pdf

Bundesministerin für Bildung und Forschung (2010). Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009. 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem.

http://www.sozialerhebung.de/pdfs/Soz19_Kurzfassung.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Betriebswirtschaftliche Effekte „familienfreundlicher Maßnahmen“ – Kosten-Nutzen-Analyse.

Bundesregierung online:

http://www.bundesregierung.de/nm_1264/Content/DE/Namensbeitrag/2010/02/2010-02-26-bruederle-welt.html, abgerufen am 03.03.2011.

<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/061/t5-handelsbeziehungen-deutschland-china.html>, abgerufen am 03.03.2011.

Cahill, T. (2000). Abrahams Welt. Wie das jüdische Volk die westliche Zivilisation erfand. Kiepenheuer & Witsch, Köln.

Camerer, C. (2003). Behavioral Game Theory. Princeton University Press.

Camerer, C. und Thaler, R. H. (1995). Ultimatums, dictators and manners. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, 209-219.

Cameron, L. A. (1999). Raising the stakes in the ultimatum game: Experimental evidence from Indonesia. In: Economic Inquiry, Vol. 1. S. 47-60.

Charness, G. und Rabin, M. (2002). Understanding social preferences with simple tests. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 117, S. 817–869.

Chen, G. (2003). Personalführung: mehr Zeitaufwand. In: Personalführung (chinesisch).

Chen, S. und Yan, J. (2002). Zehn Eigenschaften chinesischer Führungskräfte. In: Personalführung (chinesisch).

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. und House, R. J. (2008). Culture and Leadership Across the World. Taylor & Francis Group, New York.

Croson, R. T. (1996). Information in ultimatum games: An experimental study. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 30, S. 197-212.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 18, S. 105-115.

- Dijk F. van, Sonnemans J. and Winden F. van. (2001). Incentive systems in a real effort experiment. *European Economic Review*, Vol. 45, S. 187-214.
- Earley, P. C. (1999). Playing Follow the Leader: Status-Determining Traits in Relation to Collective Efficacy across Cultures. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80, S. 192-212.
- Eberlein, M. und Grund, C. (2006). Ungleichheitsaversion in Prinzipal-Agenten-Beziehungen. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 56, S. 133-153.
- Erlei, M. (2004). "Heterogeneous social preferences". Mimeo. Clausthal University of Technology.
- Erlei, M.; Leschke, M. und Sauerland, D. (2007). *Neue Institutionenökonomik*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Englmaier, F. und Wambach, A. (2005). Optimal Incentive Contracts under Inequity Aversion. IZA Diskussion Paper.
- Erev, I., Bornstein, G., Galili, R., (1993). Constructive intergroup competition as a solution to the free rider problem: A field experiment. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 29, S. 463-478.
- Erev, I. und Rapoport, A. (1990). Provision of step-level public goods: The sequential contribution mechanism. In: *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 34, S. 401-425.
- Epstein, S. (1992). Testing principal-agent theory, experimental evidence. In: *Experimental Economics*, Vol. 5, S. 35-60.
- Falk, A., Dohmen, T. und Sunde, U. (2009). Kontrolliert und repräsentativ: Beispiele zur Komplementarität von Labor- und Felddaten. SOEPPapers, DIW. Berlin.
- Fehr, E. und Schmidt, K. M. (1999). A Theory of Fairness, Competition and Cooperation. In: *The Quarterly Journal of Economics* August, 1999.
- Fehr, E. und Schmidt, K. (2000). "Theories of Fairness and Reciprocity - Evidence and Economic Applications," CESifo Working Paper Series 403, CESifo Group Munich.
- Fehr, E. und Schmidt, K. M. (2006). The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism - Experimental Evidence and New Theories. In: Kolm, S. und Ythier, J. M. (Hrsg.) *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism*.
- Fischbacher Urs. (2007). z-Tree: Zurich Toolbox for Ready-made Economic Experiments. *Experimental Economics*, Vol. 2, S. 171-178.
- Forsa-Studien (2002):
http://learnact.de/downloads/Studie_Motivation_Forsa.pdf, abgerufen am 22.10.2010.
- Forsythe, R.; Horowitz, J.; Savin, N. und Sefton, M. (1994). Fairness in simple bargaining experiments. In: *Games and Economic Behavior*, Vol. 6, S. 347-369.
- Frenzel, A. C.; Thrash, T. M.; Pekrun R. und Goetz, T. (2007). Achievement Emotions in Germany and China: A Cross-Cultural Validation of the Academic Emotions Questionnaire—Mathematics. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* Jg.2007; 38; S. 302



- Frey, B. S. und Goette, L. (1999). Does pay motivate volunteers? In: Technical Report, Vol. 7, Universität Zürich.
- Frey, B. S. (2001). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence, In: Journal of Economic Surveys, Vol. 15 (5), S. 589-611.
- Frey, B. S. und Osterloh, M. (2002). Managing Motivation. Gabler, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Fu, P. P.; Wu, R. X.; Yang, Y. K. und Ye, H. (2008). Chinese Culture and Leadership. In: Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. und House, R. J. (Hrsg.). Culture and Leadership Across the World. Taylor & Francis Group, New York.
- Gächter, S. und Thöni, C. (2010). Social comparison and performance: Experimental evidence on the fair wage-effort hypothesis. In: Journal of Economic Behavior and Organization Vol. 76, S. 531-543.
- Gauger, J. (2000). Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des mittleren Managements. Dissertation, Eichstätt.
- Gehlen, S. (2005). "Intention to Quit" chinesischer Mitarbeiter in deutsch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen in China. LTV Verlag, Münster.
- Geng, H. (2010). Experimental Studies on cross-cultural Behaviour between Germans and Chinese. Dissertation, Universität Bonn.
- Gneezy, U. und Rustichini, A. (2000). A Fine is a Price, In: Journal of Legal Studies, Vol. 29, S. 1-17.
- Graen, G. B. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. In: Academy of Management Perspectives, 20. Jg., Nr. 4, S. 95-101.
- Graumann, M. und Sieger, C. (2004). Verdrängen extrinsische Anreize die intrinsische Motivation? Eine Übersicht über den Forschungsstand und Konsequenzen für die Gestaltung von Anreizsystemen. In: Personalführung, Vol. 37, S. 90-97.
- Grepperud, S. und Pedersen, P. A. (2006). Crowding Effects and Work Ethics. In: Labour, 2006, Vol. 20 S. 125-138.
- Güth, W.; Schminberger, R. und Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3, S. 367-388.
- Güth, W. und Tietz, R. (1990). Ultimatum bargaining behavior: A survey and comparison of experimental results. In: Journal of Economic Psychology, Vol. 11, S. 417-449.
- Güth, W.; Königstein, M.; Kovács, J. und Zala-Mezo, E. (2001). Fairness Within Firms: The Case of One Principal and Multiple Agents. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 53, S. 82-101.
- Haas, H. (Hrsg.) (2009). Probleme empirischer Kulturforschung. In: Interculture Journal Vol.10.



- Hall, E. T. und Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural press.
- Hansen, K. P. (2009). Problematik des Pauschalurteils. In: *Interculture Journal* Vol. 10.
- Harrison, G. W. und McCabe, K. A. (1992). Testing noncooperative bargaining theory in experiments. In: *Research in Experimental Economics*, Vol. 5, S. 137-169.
- Helfrich, H. (1993). Methodologie kulturvergleichender psychologischer Forschung. In: Thomas, A. (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie*. Hogrefe, Göttingen.
- Hennig-Schmidt, H.; Li, Z. Y. und Yang, C. L. (2002). A Cross-cultural Study on Negotiation Behavior: A Video Experimental Investigation in Germany and the People's Republic of China. Working Paper.
- Henrich, J.; Boyd, R.; Bowles, S.; Camerer, C.; Fehr, E.; Gintis, H.; McElreath, R.; Alvard, M.; Barr, A.; Ensminger, J.; Hill, K.; Gil-White, F.; Gurven, M.; Marlowe, F.; Patton, J. Q.; Smith, R. und Tracer, D. (2002) "Economic man" in crosscultural perspective: Behavioral experiments in 15 small-scale societies. In: *Behavioral and Brain Sciences*, 2005. Vol. 28, S. 795-855.
- Hofmann, C. (2001). *Anreizsysteme*. Münchener Betriebswirtschaftliche Beiträge.
- Hoffman, E.; McCabe, K.; Shachat, K. und Smith, V. L. (1994). Preferences, Property Rights, and Anonymity in Bargaining Games. In: *Games and Economic Behavior*, Vol. 7, S. 346-380.
- Hoffman, E., McCabe, K. und Smith, V. L. (1996a). Social Distance and Other. Regarding Behavior in Dictator Games. In: *The American Economic Review*, Vol. 86. Nr. 3, S. 654-660.
- Hoffman, E.; McCabe, K. und Smith, V. L. (1996b). On Expectations and the Monetary Stakes in Ultimatum Games. In: *International Journal of Game Theory*, Vol. 25, S. 289-301.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage, California.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. Aufl. Sage, California.
- Hofstede, G. und Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. In: *Organizational Dynamics*. 16, 4, S. 4-21.
- Hofstede, G. und Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. und Hofstede G. J. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln*. 3. Aufl. München.
- Holtbrügge, D. und Puck, J. F. (2008). *Geschäftserfolg in China: Strategien für den größten Markt der Welt*. 2. Aufl. Springer. Berlin.
- Holzmüller, H. H. (1995). *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

- Holzmüller, H. H. und Berg, N. (2002). Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen. In: Macharzina, K. und Oesterle, M.J. (Hrsg.). Handbuch internationales Management: Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Hoppe, M. H. (1990). A comparative study of country elites: International differences in work-related values and learning and their implications for management training and development. Dissertation.
- Huo, Y. P. und Randall, D. M. (1991). Exploring Subcultural Differences in Hofstede's Value Survey: The Case of the Chinese. In: Asia Pacific Journal of Management, 8. Jg. Nr. 2, S. 159-173.
- Hübler, O. (2003). Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Vol. 36, S. 539-559.
- Irlenbusch, B. und Sliwka, D. (2003). Steigern variable Löhne die Leistung? Diskussions Papier.
- Itoh, H. (2003). Moral Hazard and Other-Regarding Preferences. Working Paper.
- Jin, X. J. und Yang, X. L. (2009). Experimentelle Wirtschaftsforschung. Shoudujing-jimaoyi Universität Verlag. 2. Aufl. Peking.
- Jost, P. J. (2008). Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Gabler. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Kahneman, D.; Knetsch, J. und Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumption of economics. In: Journal of Business, Vol. 59, S. 285-300.
- Kamp, M. (2009). Wie deutsche Unternehmen in China Mitarbeiter motivieren. In WIWO.
- Keller von, E. (1982). Management in fremden Kulturen - Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Verlag Paul Haupt.
- Keller von, E. (1989). Comparative Management. In: Macharzina, K. und Welge, M. K. (Hrsg.). Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart. S. 231-241.
- Keser, C. und Willinger, M. (2000). Principals' Principles and Hidden Actions: An Experimental Investigation. In: International Journal of Industrial Economics, Vol. 18, S. 163-185.
- Keser, C. und Willinger, M. (2002). Theories of Behavior in Principal-Agent Relationships with Hidden Action. Working Paper.
- Kluckhohn, C. und Kelly, W. H. (1972). Das Konzept der Kultur. In: König, R. (Hrsg.) Kulturanthropologie, Düsseldorf, Wien.
- Krewer, B. (1996). Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: Thomas, A. (Hrsg.). Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen.



Kroeber, A. L. und Kluckhohn, C. (1952). *Culture - A Critical Review of Concepts and Definitions* Vintage Books.

Kumar, B. N. (1991). Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen. In: Schanz, G. (Hrsg.). *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, S. 127-148.

Kumar, B. N. und Steinmann, H. (1986). Managementkonflikte zwischen entsandten und lokalen Führungskräften in deutschen und japanischen Unternehmen. In: *ZfB* 56-79, S. 1182-1196.

Kutschker, M. und Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. München; Wien; Oldenbourg. 6. Aufl.

Larrick, R. P. und Blount, S. (1997). The Claiming Effect: Why Players Are More Generous in Social Dilemmas Than in Ultimatum Games. In: *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 72, No. 4, S. 810-825.

Laux, H. (1999). *Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle*. Springer, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg und New York.

Laux, H. und Liermann, F. (2005). *Grundlagen der Organisation*. Springer, 6. Aufl. Berlin, Heidelberg und New York.

Li, H. L. (2003). *Die Belastungsproben: Misserfolg in China - empirische Untersuchungen der ausländischen Unternehmen in China*. Huaxia, Peking.

Li, Y. und Huang, Q. (2000). Peugeot Guangzhou - eine interkulturelle Untersuchung. In: *Chinese&Foreign Corporate Culture*. Nr. 1, S. 6-8.

Li, Y. und Huang, Q. (2004). Misserfolg Peugeot Guangzhou aus interkulturellen Aspekten. In: *Corporation Research*. Nr. 10, S. 15-16.

Li, Y.; He, Q. Y. und Huang, J. D. (1998). Peugeot Guangzhou – eine interkulturelle empirische Untersuchung. In: *Journal of South China University of Technology*, Nr. 1. S. 155-159.

Liang, Y. (2004). Harmonie und Interkulturalität - neue Diskurse über ein altetabliertes Konzept in China. In: Zhu, J. H., Fluck, H. R. und Hoberg, R. (Hrsg.). *Interkulturelle Kommunikation Deutsch-Chinesisch*, Frankfurt a. M.

Liang, Y. und Kammhuber, S. (2007). Ostasien: China. In: Thomas, A.; Kammhuber, S. und Schroll-Machl, S. (Hrsg.). *Handbuch - Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

List, J. A. und Cherry, T. L. (2000). Learning to accept in ultimatum games: Evidence from an experimental design that generates low offers. In: *Experimental Economics*, Vol. 3, S. 11-31.

Matiasko, W. und Weller, I. (2006). Kann weniger mehr sein? Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur These der Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize. In: R. Rapp, P. Sedlmeier, G. Zunker-Rapp (Hrsg.): *Perspectives on Cognition. A Festschrift for Manfred Wettler*, Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 113–132.



- Mouritzen, P. E. und Svara, L. H. (2002). *Leadership at the Apex: Politicians and administrators in Western local governments*. University of Pittsburgh Press.
- Müller, S. und Gelbrich, K. (2004). *Internationales Marketing*. Verlag Vahlen, München.
- National Bureau of Statistics of China. *Statistikjahrbuch verschiedene Jahrgänge*.
- Neilson, W. S. und Stowe, J. (2003). *Incentive Pay for Other-Regarding Workers*. Working Paper.
- Niegemann, H. M. et al. (2008). *Kompendium multimediales Lernen*, Springer, Heidelberg.
- Nipperdey, T. (1991). *Nachdenken über die deutsche Geschichte*. DTV 2.Aufl., München.
- Ockenfels, A. (1999). *Fairness, Reziprozität und Eigennutz – Ökonomische Theorie und Experimentelle Evidenz*. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 108. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Osgood, C. (1951). *Culture: Ist empirical and non-empirical character*. In: *Southwestern Journal of Anthropology* 7. S. 202-214.
- Park, R. F. und Burgess, E. W. (1921). *Introduction to the Science of Sociology*. Chicago. PARSONST.
- Rapoport, A. und Sundal, J. A. (1996). *Ultimatums in Two-Person Bargaining with One-Sided Uncertainty: Offer Games*. In: *International Journal of Game Theory*, Vol. 25, S. 475-494.
- Richter, R. (1965). *Methodologie aus der Sicht des Wirtschaftstheoretikers*. In: *Weltwirtschaftliches Archiv*. S. 252-253.
- Roth, A. E.; Prasnikar, V.; Okuno-Fujiwara, M. und Zamir, S. (1991). *Bargaining and market behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An experimental study*. In: *American Economic Review*, Vol. 81, S. 1068-1095.
- Sauermann, H. (1967). *Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung*. J. C. B. Mohr, Tübingen.
- Sauermann, H. (1967). *Experimentelle Wirtschaftsforschung*. In: *Abhandlungen Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. DigiZeitschriften e.V. Göttingen. S. 299-312.
- Schanz, G. (1993). *Personalwirtschaftslehre*. Verlag Franz Vahlen, München.
- Scheffer, J. (2009). *Gefangen im Container – Kulturvergleiche und ihre räumliche Vorbestimmung am Beispiel des Filmes „Willkommen bei den Sch'tis“*. In: *Interculture Journal* Vol. 10.
- Schenk-Mathes, H. Y. (2005). *Fairness in Agency-Beziehungen: Eine experimentelle Studie*. In: Lindstädt, H. und Spengler, T. (Hrsg.). *Strukturelle Stimmigkeit in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. Hugo Kossbiel*. Hampp, Mering.
- Scherm, E. und Süß, S. (2001). *Internationales Management*. Vahlen, München.

Schmid, S. (1996), Multikulturalität in der internationalen Unternehmung : Konzepte - Reflexionen – Implikationen. Gabler, Wiesbaden.

Schmidt, W. (1937). Handbuch der Methode der Kulturhistorischen Ethnologie. Münster.

Scholl, A. (2009). Die Befragung. UVK. 2. Aufl. Konstanz.

Scholz, C. (2000). Personalmanagement. 5. Aufl. Vahlen, München.

Schroll-Machl, S. (2007a). Die Deutschen- Wir Deutsche. Vandenhoeck & Ruprecht. 3. Aufl. Göttingen.

Schroll-Machl, S. (2007b). Deutschland. In: Thomas, A.; Kammhuber, S. und Schroll-Machl, S. (Hrsg.). Handbuch - Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Selten, R. (1967). Die Strategiemethode zur Erforschung des eingeschränkt rationalen Verhaltens im Rahmen eines Oligopolexperiments. In: Sauermann, H. (Hrsg.). Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung. J. C. B. Mohr, Tübingen, S. 136-168.

Selten, R. (1998). Features of experimentally observed bounded rationality. European Economic Review, Vol. 42, S. 413–436.

Shane, S. A. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. In: Journal of International Business Studies, Vol. 26, S. 47-68.

Sivakumar, K. und Nakata, C. (2001): The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research, in: Journal of international business studies, Jg. 32, Nr. 3, S. 555-574.

Slonim, R. L. und Roth, E. A. (1998). Learning in high stakes ultimatum games: An experiment in the Slovak Republic. In: Econometrica. Vol. 66, S. 569-596.

Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, in: Organizations studies, Jg. 15, Nr. 3, 1994, S. 447-456.

Song, F.; Cadsby, B.; Yasuyo, H.; Kawagoe, T. und Maynes, E. "Cross-cultural gender differences in behavior in a threshold public goods game: Japan versus Canada", (2007), In: Journal of Economic Psychology, Vol. 28, Nr. 2.

Song, Y. (2009). Konsummerkmale und –muster der chinesischen Studierenden – eine empirische Untersuchung.

Spieß, E. und von Rosenstiel, L. (2010). Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. Oldenbourg Verlag, München.

Spremann, K. (1987): Agent und Prinzipal. In: Bamberg, G. und Spremann, K. (Hrsg.): Agency theory, information, and incentives. Berlin, S. 3-37.

Statistisches Bundesamt Deutschland.

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/Tabellen/Content100/GesamtentwicklungAussenhandel.property=file.pdf>, abgerufen am 10.02.2011.

- Sun, Y. L.; Zhang X. L. und Zhang Y. X. (2009). Konsumverhalten der chinesischen Studienrenden. In: China Collective Economy, Peking.
- Sundali, J. A.; Rapoport, A. und Seale, D. A. (1995). Coordination in market entry games with symmetric players. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 64, S. 203-218.
- Tannenbaum, R. und Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. In: Harvard Business Review 03/04, S. 95-101.
- Titmuss, R. M. (1971). The Gift Relationship, Allen & Unwin, London.
- Tietz, R. (1989). 30 Jahre experimentelle Wirtschaftsforschung in Frankfurt. In: Frankfurter Arbeiten zu experimentellen Wirtschaftsforschung, Nr. A27.
- Thomas, A. (1991). Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. Verlag für Entwicklungspolitik Saarbrücken.
- Thomas, A. (1996), Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen.
- Thomas, A. (2003), Psychologie interkulturellen Handelns. 2. Aufl. Göttingen.
- Thomas, A.; Kinast, E.-U. und Schroll-Machl, S. (2005). Handbuch - Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1: Grundlagen und Praxisfelder Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Thomas, A.; Kammhuber, S. und Schroll-Machl, S. (2007). Handbuch - Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Thomas, A. (2010). Kulturvergleichende Psychologie und ihre Annäherung an China: (Forschungs-) Erfahrungen in der deutsch-chinesischen Kultur. Conference Papers. In: Henze, J. und Kulich, S. (Hrsg.). Chinesisch-Deutsche Konferenz zur Interkulturellen Kommunikation.
- Tylor, E. B. (1871). Primitive Culture. Boston.
- Walgenbach, P. (1994). Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen - Arbeitsverhalten. Dissertation, Mannheim.
- Wang, Z. Q. (2010). Zu chinesischen und deutschen Kulturstandards- und Verhaltensunterschieden aus interkultureller Sicht. Conference Papers. In: Henze, J. und Kulich, S. (Hrsg.). Chinesisch-Deutsche Konferenz zur Interkulturellen Kommunikation.
- Weggel, O. (1997). Die Asiaten - Gesellschaftsordnungen, Wirtschaftssysteme, Denkformen, Glaubensweisen, Alltagsleben, Verhaltensstile. 2. Aufl. München.
- Weggel, O. (2002). China. Verlag C. H. Beck, 5. Aufl. München.
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie. In: Zeitschrift für Organisation, Vol. 42, S. 45-54.
- Willey, M. (1927). Psychology and Culture. Psychological Bulletin, Vol. 24, 253-83.



- Wu, S. Y. und Roe, B. (2007). Contract Enforcement, Social Efficiency, and Distribution: Some Experimental Evidence. In: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 89, S. 243-258.
- Xu, J.Y. (2007). Chinesische Soziokultur als Grundlage der Personalführung. Dissertation. Peter Lang Verlag.
- Yan, W. H. (2010). Intercultural Sensitivity of Chinese. Conference Papers. In: Henze, J. und Kulich, S. (Hrsg.). Chinesisch-Deutsche Konferenz zur Interkulturellen Kommunikation.
- Yong, M. (1985): Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack, Journal of Accounting Research 23, Nr.2.
- Zhang, K. C. (2002). Wertorientierung bei Studierenden: Ein Vergleich zwischen China und Deutschland. Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Zhang, Y. R. (2009). Verbraucherverhalten – eine empirische Untersuchung in der Fachhochschule Yongcheng. In: China Collective Economy. Peking.
- Zinzius, B. (2007). China-Handbuch für Manager Kultur: Verhalten und Arbeiten im Reich der Mitte. Springer. Berlin, Heidelberg.



Anhang

Anhang 1: Machtdistanzindexwerte von Hofstede

Land/Region	Punkt- wert	Position	Land/Region	Punkt- wert	Position
Malaysia	104	1/2	Portugal	63	37/38
Slowakei	104	1/2	Belgien Flämisch	61	39/40
Guatemala	95	3/4	Uruguay	61	39/40
Panama	95	3/4	Griechenland	60	41/42
Philippinen	94	5	Südkorea	60	41/42
Russland	93	6	Iran	58	43/44
Rumänien	90	7	Taiwan	58	43/44
Serbien	86	8	Tschechien	57	45/46
Surinam	85	9	Spanien	57	45/46
Mexiko	81	10/11	Malta	56	47
Venezuela	81	10/11	Pakistan	55	48
Arabische Länder	80	12/14	Kanada Quebec	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	Japan	54	49/50
China	80	12/14	Italien	50	51
Ecuador	78	15/16	Argentinien	49	52/53
Indonesien	78	15/16	Südafrika	49	52/53
Indien	77	17/18	Trinidad	47	54
Westafrika	77	17/18	Ungarn	46	55
Singapur	74	19	Jamaika	45	56
Kroatien	73	20	Estland	40	57/59
Slowenien	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarien	70	22/25	USA	40	57/59
Marokko	70	22/25	Kanada gesamt	39	60
Schweiz Franzö- sisch	70	22/25	Niederland	38	61
Vietnam	70	22/25	Australien	36	62
Brasilien	69	26	Costa Rica	35	63/65
Frankreich	68	27/29	Deutschland	35	63/65
Hongkong	68	27/29	Großbritannien	35	63/65
Polen	68	27/29	Finnland	33	66
Belgien Franz.	67	30/31	Norwegen	31	67/68
Kolumbien	67	30/31	Schweden	31	67/68
Salvador	66	32/33	Irland	28	69
Türkei	66	32/33	Schweiz Deutsch	26	70
Ostafrika	64	34/36	Neuseeland	22	71
Peru	64	34/36	Dänemark	18	72
Thailand	64	34/36	Israel	13	73
Chile	63	37/38	Österreich	11	74



Anhang 2: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz³⁷⁹

geringe Machtdistanz	große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein.	Ungleichheit zwischen den Menschen wird erwartet und ist erwünscht.
Mit sozialen Beziehungen soll man sorgsam umgehen.	Sozialer Status soll nur beschränkt ausgeglichen sein.
Zwischen den weniger mächtigen und den mächtigen Menschen besteht eine Interdependenz bis zu einem gewissen Grad, und die sollte es auch geben.	Weniger mächtige Menschen sollten abhängig sein; sie befinden sich zwischen den beiden Extremen Abhängigkeit und Kontra-Dependenz.
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen.	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam.
Kinder behandeln ihre Eltern und ältere Verwandte wie ihresgleichen.	Respekt gegenüber den Eltern und älteren Verwandten ist eine grundlegende Tugend, die ein Leben lang geübt wird.
Bei der Altersversorgung ihrer Eltern spielen Kinder keine Rolle.	Kinder sind eine Quelle für die Altersversorgung ihrer Eltern.
Schüler behandeln Lehrer wie ihresgleichen.	Schüler behandeln ihre Lehrer außerhalb des Unterrichts mit Respekt.
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative.	Jede Initiative im Unterricht sollte von den Lehrern ausgehen.
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln.	Lehrer sind Gurus, die ihr eigenes Wissen vermitteln.
Die Qualität des Lernprozesses ist abhängig vom Austausch zwischen Lehrer und Schüler und der Qualität der Schüler.	Die Qualität des Lernprozesses ist von der Professionalität des Lehrers abhängig.
Menschen mit weniger Bildung neigen zu mehr Autorität als Menschen mit höherer Bildung.	Sowohl Menschen mit mehr als auch solche mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität.
Die Bildungspolitik konzentriert sich auf weiterführende Schulen.	Die Bildungspolitik konzentriert sich auf Universitäten.

³⁷⁹ Quelle: Hofstede & Hofstede (2006), S. 71.



Anhang 3: Individualismusindexwerte von Hofstede

Land/Region	Punkt- wert	Position	Land/Region	Punkt- wert	Position
Usa	91	1	Russland	39	37/38
Australien	90	2	Arabische Länder	38	39/40
Großbritannien	89	3	Brasilien	38	39/40
Kanada gesamt	80	4/6	Türkei	37	41
Ungarn	80	4/6	Uruguay	36	42
Niederlande	80	4/6	Griechenland	35	43
Neuseeland	79	7	Kroatien	33	44
Belgien Flämisch	78	8	Philippinen	32	45
Italien	76	9	Bulgarien	30	46/48
Dänemark	74	10	Mexiko	30	46/48
Kanada Französisch	73	11	Rumänien	30	46/48
Belgien Französisch	72	12	Ostafrika	27	49/51
Frankreich	71	13/14	Portugal	27	49/51
Schweden	71	13/14	Slowenien	27	49/51
Irland	70	15	Malaysia	26	52
Norwegen	69	16/17	Hongkong	25	53/54
Schweiz Deutsch	69	16/17	Serbien	25	53/54
Deutschland	67	18	Chile	23	55
Südafrika	65	19	Bangladesh	20	56/61
Schweiz Französisch	64	20	China	20	56/61
Finnland	63	21	Singapur	20	56/61
Estland	60	22/24	Thailand	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	Vietnam	20	56/61
Polen	60	22/24	Westafrika	20	56/61
Malta	59	25	Salvador	19	62
Tschechien	58	26	Südkorea	18	63
Österreich	55	27	Taiwan	17	64
Israel	54	28	Peru	16	65/66
Slowakei	52	29	Trinidad	16	65/66
Spanien	51	30	Costa Rica	15	67
Indien	48	31	Indonesien	14	68/69
Surinam	47	32	Pakistan	14	68/69
Argentinien	46	33/35	Kolumbien	13	70
Japan	46	33/35	Venezuela	12	71
Marokko	46	33/35	Panama	11	72
Iran	41	36	Ecuador	8	73
Jamaika	39	37/38	Guatemala	6	74

Anhang 4: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringem und großem Individualismusindex³⁸⁰

kollektivistisch	individualistisch
Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sich auch später noch beschützen und die im Gegenzug Treue erhalten.	Jeder wächst in dem Bewusstsein auf, sich nur um sich und seine unmittelbare (Kern-)Familie kümmern zu müssen.
Kinder lernen in der „Wir“-Form zu denken.	Kinder lernen in der „Ich“-Form zu denken.
Die Harmonie sollte stets gewahrt und direkte Auseinandersetzung vermieden werden.	Zu sagen, was man denkt, ist ein charakteristisches Merkmal eines ehrlichen Menschen.
Freundschaften sind vorherbestimmt.	Freundschaften werden freiwillig eingegangen und sollten gepflegt werden.
Finanzielle und andere Mittel sollten mit Verwandten geteilt werden.	Individueller Besitz von Ressourcen, selbst bei Kindern.
High-context-Kommunikation	Low-context-Kommunikation
Verfehlungen führen zu Schamgefühlen und Gesichtsverlust für den, der sie begeht, und für die Gruppe.	Verfehlungen führen zu Schuldgefühlen und zum Verlust der Selbstachtung.
Zukünftige Ehefrauen sollen jung, fleißig und keusch sein; zukünftige Ehemänner sollen älter sein.	Die Kriterien zur Wahl eines Ehepartners sind nicht vorbestimmt.

³⁸⁰ Quelle: Hofstede & Hofstede (2006), S. 123.

Anhang 5: Maskulinitätsindexswerte von Hofstede

Land/Region	Punkt- wert	Position	Land/Region	Punkt- wert	Position
Slowakei	110	1	Singapur	48	38
Japan	95	2	Israel	47	39/40
Ungarn	88	3	Malta	47	39/40
Österreich	79	4	Indonesien	46	41/42
Venezuela	73	5	Westafrika	46	41/42
Schweiz Deutsch	72	6	Kanada Quebec	45	43/45
Italien	70	7	Taiwan	45	43/45
Mexiko	69	8	Türkei	45	43/45
Irland	68	9/10	Panama	44	46
Jamaika	68	9/10	Belgien Flämisch	43	47/50
China	66	11/13	Frankreich	43	47/50
Deutschland	66	11/13	Iran	43	47/50
Großbritannien	66	11/13	Serbien	43	47/50
Kolumbien	64	14/16	Peru	42	51/53
Philippinen	64	14/16	Rumänien	42	51/53
Polen	64	14/16	Spanien	42	51/53
Südafrika	63	17/18	Ostafrika	41	54
Ecuador	63	17/18	Bulgarien	40	55/58
USA	62	19	Kroatien	40	55/58
Australien	61	20	Salvador	40	55/58
Belgien Französisch	60	21	Vietnam	40	55/58
Neuseeland	58	22/24	Südkorea	39	59
Schweiz Französisch	58	22/24	Uruguay	38	60
Trinidad	58	22/24	Guatemala	37	61/62
Tschechien	57	25/27	Surinam	37	61/62
Griechenland	57	25/27	Russland	36	63
Hongkong	57	25/27	Thailand	34	64
Argentinien	56	28/29	Portugal	31	65
Indien	56	28/29	Estland	30	66
Bangladesh	55	30	Chile	28	67
Arabische Länder	53	31/32	Finnland	26	68
Marokko	53	31/32	Costa Rica	21	69
Kanada gesamt	52	33	Slowenien	19	70
Luxemburg	50	34/36	Dänemark	16	71
Malaysia	50	34/36	Niederlande	14	72
Pakistan	50	34/36	Norwegen	8	73
Brasilien	49	37	Schweden	5	74



Anhang 6: Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften³⁸¹

feminin	maskulin
Zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig.	Herausforderungen, Einkommen, Erkenntnis und Fortschritt sind wichtig.
Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden sein.	Männer sollen durchsetzungsfähig, ehrgeizig und hart sein.
Sowohl Frauen als auch Männer können sensibel sein und sich auf Beziehungen konzentrieren.	Von Frauen erwartet man Sensibilität und Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen.
In der Familie sind sowohl Vater als auch Mutter für Fakten und Gefühle zuständig.	In der Familie ist der Vater für die Fakten, die Mutter für Gefühle zuständig.
Jungen und Mädchen dürfen weinen, sollen aber nicht kämpfen.	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollen zurückschlagen, Mädchen sollen überhaupt nicht kämpfen.
Jungen und Mädchen spielen aus denselben Gründen.	Jungen spielen, um sich mit anderen zu messen, Mädchen, weil sie zusammen sein möchten.
Gleiche Maßstäbe für angehende Ehemänner und Ehefrauen.	Angehende Ehefrauen müssen keusch und fleißig sein, zukünftige Ehemänner nicht.
Ehemänner sollen wie feste Freunde sein.	Ehemänner sollen gesund, reich und verständnisvoll sein, mit festen Freunden will man Spaß haben.

³⁸¹ Quelle: Hofstede & Hofstede (2006), S. 179.

Anhang 7: Indexwerte der Unsicherheitsvermeidung von Hofstede

Land/Region	Punkt- wert	Position	Land/Region	Punkt- wert	Position
Griechenland	112	1	Schweiz Französisch	70	35/38
Portugal	104	2	Taiwan	69	39
Guatemala	101	3	Arabische Länder	68	40/41
Uruguay	100	4	Marokko	68	40/41
Belgien Flämisch	97	5	Ecuador	67	42
Malta	96	6	Deutschland	65	43
Russland	95	7	Thailand	64	44
Salvador	94	8	Bangladesh	60	45/47
Belgien Französisch	93	9/10	Kanada Quebec	60	45/47
Polen	93	9/10	Estland	60	45/47
Japan	92	11/13	Finnland	59	48/49
Serbien	92	11/13	Iran	59	48/49
Surinam	92	11/13	Schweiz Deutsch	56	50
Rumänien	90	14	Trinidad	55	51
Slowenien	88	15	Westafrika	54	52
Peru	87	16	Niederlande	53	53
Argentinien	86	17/22	Ostafrika	52	54
Chile	86	17/22	Australien	51	55/56
Costa Rica	86	17/22	Slowakei	51	55/56
Frankreich	86	17/22	Norwegen	50	57
Panama	86	17/22	Neuseeland	49	58/59
Spanien	86	17/22	Südafrika	49	58/59
Bulgarien	85	23/25	Kanada gesamt	48	60/61
Südkorea	85	23/25	Indonesien	48	60/61
Türkei	85	23/25	USA	46	62
Ungarn	82	26/27	Philippinen	44	63
Mexiko	82	26/27	Indien	40	64
Israel	81	28	Malaysia	36	65
Kolumbien	80	29/30	Großbritannien	35	66/67
Kroatien	80	29/30	Irland	35	66/67
Brasilien	76	31/32	China	30	68/69
Venezuela	76	31/32	Vietnam	30	68/69
Italien	75	33	Hongkong	29	70/71
Tschechien	74	34	Schweden	29	70/71
Österreich	70	35/38	Dänemark	23	72
Luxemburg	70	35/38	Jamaika	13	73
Pakistan	70	35/38	Singapur	8	74

Anhang 8: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwachem und starkem Unsicherheitsvermeidungsindex³⁸²

schwache Unsicherheitsvermeidung	starke Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt.	Die dem Leben inne wohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt.
Geringer Stress und wenig Angstgefühle.	Großer Stress und Angstgefühle.
Aggression und Emotionen sollte man nicht zeigen.	Aggression und Angst können bei geeigneten Gelegenheiten herausgelassen werden.
Beim Persönlichkeitstest höhere Punktwerte für „Verträglichkeit“.	Beim Persönlichkeitstest höhere Punktwerte für „Neurotizismus“.
Findet sich in uneindeutigen Situationen zurecht und kann mit Gefahrensituationen umgehen, auch wenn sie ihm nicht vertraut sind.	Akzeptiert Gefahrensituationen, die ihm vertraut sind; Angst vor uneindeutigen und Gefahrensituationen, die ihm nicht vertraut sind.
Lockere Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt.	Strenge Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt.
Entwicklung eines schwachen Über-Ich.	Entwicklung eines starken Über-Ich.
Ähnliche Art der Anrede für unterschiedliche Andere.	Unterschiedliche Art der Anrede für unterschiedliche Andere.
Was anders ist, ist seltsam.	Was anders ist, ist gefährlich.
Entspannte Atmosphäre in der Familie.	Angespannte Atmosphäre in der Familie.
Mehr Kinder in reichen westlichen Ländern.	Weniger Kinder in reichen westlichen Ländern.

³⁸² Quelle: Hofstede & Hofstede (2006), S. 244.



Anhang 9: Langzeitorientierungsindex von Hofstede

Land/Region	Punkt- wert	Position	Land/Region	Punkt- wert	Position
China	118	1	Slowakei	38	20/21
Hongkong	96	2	Italien	34	22
Taiwan	87	3	Schweden	33	23
Japan	80	4/5	Polen	32	24
Vietnam	80	4/5	Österreich	31	25/27
Südkorea	75	6	Australien	31	25/27
Brasilien	65	7	Deutschland	31	25/27
Indien	61	8	Kanada Quebec	30	28/30
Thailand	56	9	Neuseeland	30	28/30
Ungarn	50	10	Portugal	30	28/30
Singapur	48	11	USA	29	31
Dänemark	46	12	Großbritannien	25	32/33
Niederlande	44	13/14	Zimbabwe	25	32/33
Norwegen	44	13/14	Kanada	23	34
Irland	43	15	Philippinen	19	35/36
Finnland	41	16	Spanien	19	35/36
Bangladesh	40	17/18	Nigeria	16	37
Schweiz	40	17/18	Tschechien	13	38
Frankreich	39	19	Pakistan	00	39
Belgien gesamt	38	20/21			

Anhang 10: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung³⁸³

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Wenn man sich anstrengt, sollte man schnell zu einem Ergebnis kommen.	Ausdauer, nicht nachlassende Anstrengungen beim langsamen Erreichen von Ergebnissen.
Sozialer Druck beim Geldausgeben.	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen.
Respekt vor Traditionen.	Respekt vor den Gegebenheiten.
Die persönliche Stabilität ist wichtig.	Die persönliche Anpassungsfähigkeit ist wichtig.
Soziale und Statusverpflichtungen sind wichtig.	Bereitschaft, einem Zweck zu dienen.
Der Aspekt „Gesicht“ ist wichtig.	Schamgefühl haben.

³⁸³ Hofstede & Hofstede (2006), S. 295.

Anhang 11: Zusammenfassung der Frequenzen der Proposer-Angebote im Ultimatumspiel³⁸⁴

Reference Experimental Condition	Amount (\$)	No. of pairs	Offer frequencies (percent offered)								Mean offer	Comments	
			0	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-100			
<i>Bolton and Zwick (1995)</i>													
Cardinal ultimatum	4	20	<0.45>		0.25	0.05	0.00	0.25				0.24	Offers imputed from series of games
Double blind (ZK)	4	20	<0.50>		0.25	0.00	0.00	0.25				0.22	
<i>Cameron (1999)</i>													
Indonesian rupiah	5K	101	0.08	0.02	0.12	0.06	0.20	0.38	0.03	0.11	0.42		"Problems" excluded
Indonesian rupiah	40K	35				0.17	0.17	0.63		0.03	0.45		
Indonesian rupiah	200K	37	0.03	0.03	0.03	0.08	0.24	0.57	0.03		0.42		
<i>Croson (1996)</i>													
Informed	10	26	0.00	0.04	0.04	0.04	0.25	0.57	0.07		0.45		Data from working paper
Uninformed	10	28	0.00	0.12	0.15	0.15	0.23	0.31		0.04	0.36		
<i>Eckel and Grossman (2001)</i>													
Women	5	96	0.01	0.01	0.11	0.14	0.52	0.21	0.01	0.01	0.41		Numbers estimated
Men	5	95	0.01	0.04	0.12	0.22	0.45	0.18	0.01		0.39		from figures
<i>Hoffman, McCabe, Shachat, and Smith (1994); Hoffman, McCabe, and Smith (1999a)</i>													
FHSS replication	10	24				0.13	0.38	0.50			0.44		
Contest	10	24		0.08	0.25	0.25	0.33	0.08			0.31		
FHSS replication	100	27	0.04			0.11	0.26	0.52	0.07		0.44		
Contest	100	23		0.17	0.26	0.26	0.22	0.11			0.29		
<i>Güth, Schmittberger, and Schwarze (1982)</i>													
Naive	4-10	21	0.10		0.14	0.10	0.24	0.43			0.37		Payment in DM
Experienced	4-10	21		0.05	0.11	0.29	0.24	0.24			0.33		
<i>Roth, Prasnikar, Okuno-Fujiwara, and Zamir (1991)</i>													
Pittsburgh, Round 1	10	27			0.04	0.11	0.22	0.56	0.04	0.04	0.47		
Pittsburgh, Round 1	30	10						0.80	0.20		0.52		
Yugoslavia, Round 1	400K	30			0.03	0.07	0.13	0.73	0.03		0.46		Payment in dinars
Japan, Round 1	2000	29		0.07	0.07	0.14	0.14	0.41	0.07	0.07	0.42		Payment in yen
Israel, Round 1	20	30		0.17	0.07	0.10	0.20	0.43	0.03		0.37		Payment in shekels
Pittsburgh, Round 10	10	27			0.04		0.33	0.63			0.46		
Pittsburgh, Round 10	30	10				0.10		0.80	0.10		0.49		
Yugoslavia, Round 10	400K	30				0.03	0.27	0.70			0.47		Payment in dinars

³⁸⁴ Camerer (2003), S. 50.



Japan, Round 10	2000	29				0.17	0.34	0.48			0.43	Payment in yen
Israel, Round 10	20	30	0.03	0.13	0.20	0.57	0.07				0.35	Payment in shekels
<i>Forsythe, Horowitz, Savin, and Sefton (1994)</i>												
With pay	10	24		0.04	0.04	0.17	0.71	0.04			0.47	
With pay	5	43		0.09	0.02	0.23	0.53	0.11			0.45	
Without pay	5	48	0.04		0.06		0.31	0.48	0.08	0.02	0.44	Two sessions different
<i>Harrison and McCabe (1996b)</i>												
U1 (public display), period	20	16			0.06		0.19	0.75			0.44	MAOs; U3 reports human data only
U1 (public display), period	20	16	0.31	0.50	0.19						0.13	
U3 (computer), period 1	20	16			0.12	0.19	0.56	0.06	0.06		0.46	
UC (computer), period 15	20	16			0.19	0.81					0.14	
<i>Larrick and Blount (1997)</i>												
Ultimatum (control)	7	51	0.02	0.12	0.10	0.13	0.04	0.57	0.02		0.38	1/3 paid; nos. from
Claiming language	7	54	0.06	0.08	0.02	0.13	0.02	0.67	0.02		0.41	
<i>Rapoport, Sundali, and Potter (1996)</i>												
			\$0-0.99	1-1.99	2-2.99	3-3.99	4-4.99	5-6.99	7-8.99	9-max		Proposers informed make \$ offers 2 ten-period phases roles switched Proposers informed
Amount uniform	[0,30]	10	0.13	0.08	0.16	0.10	0.08	0.25	0.10	0.11	0.31	
Amount uniform	[5,25]	10	0.04	0.01	0.08	0.16	0.17	0.23	0.18	0.12	0.38	
Amount uniform	[10,20]	10		0.01		0.06	0.16	0.52	0.18	0.07	0.41	
<i>Rapoport, Sundali, and Seale (1996)</i>												
Amount uniform	[0,30]	20	0.13	0.07	0.17	0.12	0.18	0.13	0.12	0.08	0.28	
Amount uniform	[5,25]	20	0.04	0.09	0.15	0.19	0.12	0.17	0.19	0.04	0.34	
Amount uniform	[10,20]	20	0.14	0.08	0.06	0.16	0.14	0.19	0.12	0.08	0.35	
<i>Schotter, Weiss, and Zapater (1996)</i>												
One stage	10	17			0.06	0.18	0.12	0.53	0.12		0.45	
First of two stages	10	18		0.17	0.17	0.17	0.06	0.17	0.25	0.06	0.41	
<i>Slonim and Roth (1998)</i>												
Low stakes	60	240			0.01	0.03	0.16	0.75	0.06		0.45	Payment in Slovak crowns
Medium stakes	300	330		0.04		0.07	0.20	0.66	0.07		0.42	
High stakes	1300	230		0.01	0.06	0.04	0.12	0.69	0.07		0.43	
<i>List and Cherry (2000)</i>												
Low stakes	20	290			0.28	0.10	0.17	0.36	0.09		0.34	Offers < 25 percent in (11,20) interval
High stakes	400	270			0.27	0.17	0.17	0.34	0.04		0.32	

Anhang 12: Angebote für den Gegenspieler im Diktatorspiel ³⁸⁵

Reference	Amount	No. of	Percent allocated to other person										Mean	Comments	
			Experimental Condition	(S)	pairs	0	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60			61-70
<i>Frey and Bohnet (1997)</i>															
One-way ID	13	18	0.11		0.06	0.17	0.22	0.44						0.35	Swiss francs
One-way ID + info	13	25		0.04	0.04	0.04	0.20	0.28	0.12	0.12	0.04	0.12	0.52		
<i>Bolton, Katok, and Zwick (1998)</i>															
1 Game 2 Card	10	28	0.93	na	na	na	na	0.07	na	na	na	na			
Kindness	10	28	na	na	na	na	0.89	0.11	na	na	na	na	na		
10 Game 6 Card	1	25	0.40	0.04	0.36	0.16		0.04	na	na	na	na	0.16		10-game average
10 Game 2 Card	1	25	0.40	0.08	0.24	0.20		0.08	na	na	na	na	0.20		10-game average
Anonymity	10	33	0.37	0.18	0.15	0.03	0.12	0.09		0.03			0.17		
1 Game 6 Card	10	27	0.52	0.15	0.07	0.07		0.15	na	na	na	na	0.13		
<i>Cason and Mui (1998)</i>															
Round 1	40	40	0.38	0.05	0.05	0.15	0.16	0.19			0.03		0.23		
Round 2	40	40	0.28	0.16	0.05	0.05	0.05	0.12	0.12	0.05	0.13		0.31		
<i>Forsythe, Horowitz, Savin, and Sefton (1994)</i>															
With pay	10	24	0.21	0.17	0.13	0.29		0.21					0.24		
Without pay	5	45	0.14		0.11		0.26	0.47			0.02		0.38		
With pay	5	45	0.35		0.28	0.05	0.09	0.8	0.95				0.23		
<i>Frey and Bohnet (1995)</i>															
Recipient ID'd	13	39	0.28	0.08	0.03	0.10	0.18	0.30	0.03						
Mutual ID	13	28			0.07			0.082		0.04		0.07	0.50		
Mutual ID + communication	13	17	0.06	0.06		0.12	0.05	0.41	0.12			0.18	0.48		
<i>Frohlich and Oppenheimer (1997)</i>															
Canada	10	22	0.34	0.18		0.05	0.09	0.23				0.11	0.27		
United States	10	19	0.47	0.20	0.05			0.26					0.16		
<i>Grossman and Eckel (1993)</i>															
Double blind 1	10	12	0.58		0.08	0.08	0.17	0.08					0.15		
Red Cross recipient	10	48	0.27	0.10	0.23		0.08	0.17			0.04	0.10	0.31		
<i>Hoffman, McCabe, Shachat, and Smith (1994)</i>															
Exchange Labels	10	24	0.21	0.04	0.04	0.42	0.17	0.12					0.27		
Content and exchange	10	24	0.42	0.21	0.21	0.17	0.04						0.13		
Double blind 1	10	36	0.64	0.06	0.06	0.03		0.06			0.03		0.10		
Double blind 2	10	41	0.59	0.02	0.02	0.07	0.02	0.10					0.10		
<i>Hoffman, McCabe, and Smith (1996b)</i>															
FHSS replication	10	28	0.18	0.18	0.07	0.18	0.07	0.25		<0.07	>		0.24		
FHSS variation	10	28	0.43		0.11	0.14	0.11	0.18		<0.04	>		0.20		
Single blind 1	10	37	0.41	0.27	0.11	0.05	0.03	0.14					0.15		
Single blind 2 (decision form)	10	43	0.42	0.21	0.12	0.05	0.05	0.09		<0.07	>		0.13		
<i>Kahnemann, Knetsch, and Thaler</i>															

³⁸⁵ Camerer (2003), S. 50.



(1990)

Limited choice	20	161	na	0.24	na	na	na	0.76	na	na	na	na	na	10 percent paid
Schotter, Weiss, and Zapater (1996)														
One stage (control)	10	16	0.13	0.06		0.25	0.06	0.44				0.06	0.39	
1st of two stages	10	16	0.31		0.19	0.31	0.13				0.06		0.23	



Anhang 13: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe I

Experiment - Instruktionen Seite 1 von 7

Stufe I

In dieser Stufe werden Zahlenfolgen vorgegeben, die nach einer bestimmten Regel aufgebaut sind. Die Zahlenfolgen lassen sich nach der jeweiligen Regel fortsetzen. Sie sollen die nächstfolgende Zahl finden und in das dafür vorgesehene Eingabefeld Ihre Lösung eingeben.

Z. B.

12 10 18 54 52 60 180

Die Regel für diese Zahlenfolge (zwischen der folgenden Zahl und der vorhergehenden) lautet:

-2 +8 x3 -2 +8 x3

Die Lösung ist: 178.

Hierbei können Addition, Subtraktion und Multiplikation in Kombination vorkommen.

Bitte beachten Sie, dass Sie nur für richtige Antworten Geld erhalten.

In dieser Stufe haben Sie **120 Sekunden** Zeit und können so viele Aufgaben wie möglich bearbeiten. Die verbleibende Zeit wird in der rechten oberen Ecke des Bildschirms angezeigt.

Der folgende Bildschirm wird am Anfang der Stufe I in jeder Periode angezeigt:

[Nächste Seite](#)



Anhang 14: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe II

Experiment - Instruktionen

Seite 4 von 7

Stufe II

In dieser Stufe werden Ihnen in jeder Aufgabe sechs Buchstaben angezeigt. Sortieren Sie bitte diese Buchstaben in alphabetischer Reihenfolge und geben Sie Ihre Lösung in die dafür vorgesehenen Eingabefelder - von oben nach unten - ein. Bitte beachten Sie, dass nur Großbuchstaben zulässig sind und sich die Buchstaben wiederholen können.

Z. B.

K C C G T X

Die richtige Reihenfolge ist:

C
C
G
K
T
X

In dieser Stufe haben Sie 120 Sekunden Zeit und können so viele Aufgaben wie möglich bearbeiten.

Der folgende Bildschirm wird am Anfang der Stufe II in jeder Periode angezeigt:

Nächste Seite



Anhang 15: Bildschirm für Treatment ZI

Periode		Verbleibende Zeit [sec]: 61							
6 von 10		A	B	C	D	E	F	G	H
		10	6	14	11	7	15	12	?
Information	Ihr Entlohnungssatz beträgt 10cent pro richtiger Antwort								
	Ihre Leistung in der letzten Periode entspricht der durchschnittlichen Leistung aller Teilnehmer.								
		Geben Sie Ihre Antwort: <input type="text"/>							
		<input type="button" value="OK"/>							

Anhang 16: Instruktionsschirm für das Treatment 5-ES

Während des folgenden Experiments können Sie Geld verdienen. Wie viel Geld Sie verdienen, hängt nur von Ihren **eigenen Leistungen** ab. Vor Beginn des Experiments werden Sie per Zufall einer Gruppe mit vier anderen Teilnehmern zugeordnet. Wie die anderen Teilnehmer agieren, ist also für Ihre Bezahlung unerheblich. Ihre Leistungen sind anonym und können nicht mit Ihrem Namen in Verbindung gebracht werden.

Bitte beachten Sie während des Experiments die Spalte am linken Bildschirmrand mit zusätzlichen Informationen (z. B. Ihrem Entlohnungssatz).

Das Experiment läuft insgesamt über 10 Perioden. Jede Periode beinhaltet drei Stufen:

Nächste Seite



Anhang 17: Änderungsbildschirm für das Treatment 5-ES

Für dieses Experiment wurden Sie per Zufall einer Gruppe mit vier anderen Teilnehmer zugeordnet. Alle Teilnehmer bearbeiten die gleichen Aufgaben und haben die gleiche Zeit zur Verfügung. Aber der Entlohnungssatz ist unterschiedlich und wurde per Zufall festgelegt. In der Gruppe werden folgende Entlohnungssätze pro richtiger Antwort vergeben:

Ein Teilnehmer erhält 12 Cent,
ein Teilnehmer erhält 10 Cent,
ein Teilnehmer erhält 8 Cent,
ein Teilnehmer erhält 7 Cent und
ein Teilnehmer erhält 6 Cent.

Der Entlohnungssatz bleibt über alle 10 Perioden identisch.

Diese Information wird in den folgenden Perioden am linken Bildschirmrand angezeigt.



Anhang 18: Vergleich der Bildschirme für das Treatment 5-ES

Periode

1 von 10

Verbleibende Zeit [sec]: 99

A	B	C	D	E	F	G	H
19	15	20	15	11	16	11	?

Information

Ihr Entlohnungssatz beträgt 12 Cent.

Geben Sie Ihre Antwort:

OK

Periode

6 von 10

Verbleibende Zeit [sec]: 120

A	B	C	D	E	F	G	H
10	19	11	14	23	15	18	?

Information

Ihr Entlohnungssatz beträgt 12 Cent.

In Ihrer Gruppe werden folgende Entlohnungssätze vergeben:

- ein Teilnehmer erhält 12 Cent
- ein Teilnehmer erhält 10 Cent
- ein Teilnehmer erhält 9 Cent
- ein Teilnehmer erhält 7 Cent
- ein Teilnehmer erhält 6 Cent

Der Entlohnungssatz bleibt über alle 10 Perioden identisch.

Geben Sie Ihre Antwort:

OK





