somit eine Entwicklungsorientierung erhält.

Dieses Werk bietet einen gelungenen Überblick über den gegenwärtigen Stand der IM-Forschung. Es werden nicht nur Defizite methodischer und konzeptioneller Art erläutert, sondern auch Hinweise und Bezugsrahmen für zukünftige Forschungsangebote. Ergänzt werden diese Überlegungen durch Anregungen zu Forschungen in einzelnen Managementfeldern v.a. im HRM. Relativ kurz kommen allerdings Fragen, die sich mit organisationalem Wandel und organisationalem Lernen beschäftigen. Die mehrfach geforderte Praxisorientierung ist nur bedingt eingelöst worden. Vielen Aufsätzen fehlen die letztendlichen Konkretisierungen und Implementationshinweise für eine bessere Integration von Forschung und Praxis. Nachdenklich müßte auch stimmen, daß nur 20 Prozent der Teilnehmer an der Konferenz dabei sind oder planen, kooperative Forschung mit Praktikern durchzuführen.

Michael Edde

David J. Hickson (Hrsg.), Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations, Walter de Gruyter, Berlin/New York 1993, XIV, 288 S. (= De Gruyter studies in organization; 47).

Der Band stellt einen Versuch dar, gesellschaftliche, soziale und ökonomische Geschichte zwölf europäischer Nationen gegenüberzustellen und auf deren Wechselwirkung mit nationalen Management- und Organisationsweisen hin zu beleuchten. Hierzu werden Beiträge von Organisationswissenschaftlern zusammengeführt, die die relevanten Merkmale und Managementgepflogenheiten einer nationalen Kultur aus der Perspektive des außerhalb der betrachteten Kultur Stehenden zu erschließen und begründen suchen. So divers wie die betrachteten Kulturen erscheinen dann auch die einzelnen Beiträge, was seine Ursache nicht nur in der Heterogenität des Forschungsstandes zu den einzelnen Ländern hat, sondern auch auf der unterschiedlichen wissenschaftlichen Orientierung der Forschenden gründet.

Dies balancierend steht dem Band ein einleitendes Kapitel von *Geert Hofstede* voran – dem nebenbei meistzitierten Autor dieses Sammelbandes –, das den folgenden Beiträgen als einende Konstante dient. Den Konnex von Geschichte

und Managementpraktiken stellt dabei Kultur, hier verstanden als „collective programming of the mind“ (S. 1). Kultur „represents the crystallization of history in the thinking, feeling and acting of the present generation“ (S. 2). Verglichen werden solcherlei Kristallisationen in Hofstede's Konzept nach ihren Ausprägungen in vier Kulturdimensionen. Zentral ist damit dem gesamten Buch eine polare Einteilung von Kulturen in die Dimensionen Individualismus gegenüber Kollektivismus, hoher gegenüber geringer Machtdistanz, stark gegenüber schwach ausgeprägter Vermeidung von Unsicherheit und Maskulinität gegenüber Femininität. Gegenüber der lebenslangen Einbindung eines jeden Mitglieds kollektivistischer Gesellschaften in je eine große, jedoch dichtverwobene „in-group“, zeichnen sich individualistische Kulturen nach Hofstede's Konzept durch die Betonung der Beziehungen zu lediglich dem unmittelbaren familiären Umfeld und der vornehmlichen Wahrnehmung individueller Interessen aus. Die Dimension Machtdistanz bietet ein Maß für die Akzeptanz ungleicher Machtverteilung seitens der weniger Mächtigen. Die Vermeidung von Unsicherheit findet dagegen ihren Ausdruck in strikten Verhaltensregeln, geringer Toleranz und einem absoluten Wahrheitsglauben. Schließlich legen maskuline Kulturen Wert auf Selbstsicherheit,

Strebsamkeit sowie Geld, Größe und Stärke, während feminine Kulturen als gering kompetitiv, bescheiden und beziehungsorientiert gelten.

Besondere Aufmerksamkeit erfahren in sämtlichen Beiträgen die dominanten Werte einer Kultur. Sie werden als die Ebene kultureller Manifestationen verstanden, welche in der Hierarchie von Symbolen, Helden, Ritualen und Werten die höchste Änderungsresistenz aufweist. Während die Symbolebene starken Variationen unterworfen ist, gilt die Werteebene als Bestandteil einer jeden ‚kollektiven Programmierung‘, der durch primäre Sozialisation die Generationen überdauert. Ziel der Autoren ist nun „to foster an appreciative curiosity about other peoples, a respect for what seem to be their virtues, a better understanding of what seem to be their weaknesses, and an awareness that these apparent virtues and weaknesses seem so largely because of our own personal ethnocentrism“ (S. 261).

Muß die Bearbeitung eines thematisch wie geographisch derart weiten Feldes so manche Scholle ungewendet lassen, so bieten die einzelnen Beiträge doch deutlich mehr als ein Auffüllen der Hofstede'schen Dimensionen mit den Werten der jeweiligen Kultur. Neben der durchgängig historischen Prägung der Beiträge sind fundierte Verknüpfungen polit-ökonomi-

scher Historie mit aktuellen institutionellen Strukturen und kulturellen Merkmalen genauso zu finden, wie überaus einfühlsame Beschreibungen spezifischer Kulturen und Ableitungen der national vorherrschenden Managementstile. Während der Beitrag von *James Georgas* sich darauf beschränken muß zu verdeutlichen, aus welchen Gründen sich in Griechenland kein als solcher zu bezeichnender Managementstil entwickeln konnte, und sich *Alfonso Pereira Inacio* und *David Weir* in einer Abgrenzung portugiesischer Eigenschaften gegenüber den als arrogant und kompetitiv verstandenen Verhaltensmerkmalen der Kultur Spaniens festfahren, sind die einzelnen Beiträge durchweg erhellend und aussagekräftig. Dies um so mehr, wenn gelesen als Resultat aufeinandertreffender Kulturen von Beobachter und beobachteter Nation. Dieser Spannung einer kybernetischen Erkenntnistheorie, die den Beobachter als Teil der betrachteten Ganzheit versteht, zeigt sich insbesondere *Barbara Czarniawska-Joerges* bewußt. Ihre ausdrücklich konstruktivistische Behandlung Schwedens führt unter anderem über ein Erschließen der impliziten Aussagen nationaler Tourismusbroschüren hin zu einer gelungenen Verknüpfung wissenschaftstheoretischer Fundierung und verstehenden Nachzeichnens kultureller Merkmale und – so ist man versucht zu sagen –

auch Stimmungen.

Von edlem Schloff ist das französische Hexagon, das *Arndt Sorge* präsentiert. An den Eckpunkten bestückt mit *liberté, égalité, fraternité* und deren jeweiligen Gegenteilen, wird damit nicht eine naheliegende Zerrissenheit der französischen Kultur attestiert, sondern „a typical French expression of“ (S. 74) *liberté, égalité* und *fraternité* verdeutlicht. Die Gegensätze werden aufgelöst. Weniger gut gelungen ist dies *Albert L. Mok* in seinem Beitrag zu Belgien und *Nic von Dijk* und *Maurice Punch* über die Niederlande. *Mok* spricht von kulturellen Paradoxen, denn „social, economic and corporate life is extremely ritualized“ und „individualism is the result“ (S. 23). Angesichts der Bedeutung, die in den Niederlanden der Debatte über Regeln und deren Aufstellung ganz im Gegensatz zu deren Einhaltung beigemessen wird, befleißigen sich *Nic* und *Punch* gar des Ausdrucks einer „national schizophrenia“ (S. 171).

Spätestens hier muß sich der Band die Frage nach dem inhärenten Wert solcher Kulturkategorien, wie von *Hofstede* aufgestellt, gefallen lassen. Die Gefahr wird deutlich, das Bewußtsein von deren Relativität zu verlieren. Die Klassifizierung einer Kultur als schizophren ist nur möglich vor dem Hintergrund eines als objektiv betrachteten Normalseins – eine mit der postulierten Bewußtmachung des ei-

genen Ethnozentrismus unvereinbare Annahme.

So erscheint auch die Dimension Individualismus versus Kollektivismus der Hofstedeschen Kulturmatrix wenig trennscharf, da von einem sehr spezifischen Verständnis von Individualismus getragen. Die Ausprägung Individualismus bleibt stark familiären Beziehungen verpflichtet und erscheint kaum geeignet, die Bedeutung familiärer Abkopplungen und Vereinsamung bzw. alternative Bindungen aufzuzeigen. Die geringe Trennschärfe zeigt sich folgeriechtig in der Verortung aller westeuropäischen Nationen außerhalb der Kategorie eines ausgeprägten Kollektivismus in dem von *Hofstede* angeführten Vergleich von 53 untersuchten Nationen (vgl. Tabelle S. 4).

Die Nagelprobe jedoch ist für den deutschen Leser die Abhandlung der eigenen Kultur, verfaßt von *Malcolm Warner* und *Adrian Campbell*. Sie gilt hier als „bureaucratic, disciplined and oriented towards control“, und „values consensus and a joint, professional approach in all matters“ (S. 90). Damit verbunden ist gegenüber angelsächsischen Ländern ein weniger abstraktes Management, das näher an der Produktion ist. „Deutsches Management“ gilt als „specialist rather than generalist, and product-led rather than market-led“ (S. 105).

Im ganzen fühlte sich der Rezensent von *Warner* und *Campbells*

Beitrag selten mißverstanden, manchmal überrascht und oft erappt.

Werden auch die Belgier als „inclined (inter alia) to be pragmatic, the Danes to be indulgent, the English conservative, the French elitist, the Germans orderly, the Greeks patriarchal, the Irish loquacious, the Italians dependent, the Dutch reserved, the Portuguese resilient, the Spanish fatalistic, and the Swedes consultative!“ (S. 250) bezeichnet, so ist das Buch doch sichtbar mehr als nur Schrotschuß auf einen europäischen Zwölfender. Deutlich wird das noch einmal in *Hicksons* abschließendem Beitrag unter dem Titel „Many More Ways Than One“, mit dem er unter Anspielung auf Taylors ‚One Best Way‘ einen Seitenhieb auf die aktuelle Managementforschung führt, die ohne den geforderten Einbezug von „Culture’s Consequences“ – so der Titel von *Hofstedes* 1980 erschienenem Buch – auf dem Erkenntnisniveau Taylorscher Universalismus stehen bleibt (vgl. den von *Peters* und *Watermans* „In Search of Excellence“ versprochenen ‚one best way‘.).

Mit „Many More Ways Than One“ soll jedoch auch etwas gesagt werden über die Rolle divergierender Kulturen für den Prozeß der europäischen Einigung. *Hickson* warnt hier mit dem englischen Sprichwort ‚Never put all your eggs in one basket‘ vor einem größten

anzunehmenden europäischen Unfall, ausgelöst durch unbedenkliches Gleichschalten nationaler Wertemuster. Übereinstimmungen auf der symbolischen Ebene wie Stil und Kleidung – so *Hofstede's* Konzept – dürften nicht über grundlegendere Unvereinbarkeiten der Werteebene hinwegtäuschen.

Für die Leser, denen weder hinreichend klar geworden sein sollte, daß „how organizations are set up and used in managing and organizing is culturally ‚saturated““ (S. 260), noch welche Persistenz die Werteebene einer Kultur an den Tag legt, bemüht *Hickson* abschließend die Ereignisse der Spätantike, die mit römischen Expansionen römisches Recht und römische Verwaltung über weite Teile Europas brachten. Der Autor zerschneidet Europa entlang des Rheins in zwei polarisierte Kulturzonen. Die südliche, geprägt von der ordnenden Wirkung römischer Gesetze und Zentralgewalt, vertraut mit abstrakter Herrschaft und systematischer Organisation von alters her, die nördliche dagegen noch immer unter dem Einfluß früherer autonomer Dorfstrukturen, die als Teil der Kultur einfallender Wikinger festgeschrieben wurden. Es wird so weit gegangen festzuhalten, daß „the contrast between the high power distance plus high uncertainty avoidance cultures of the Southern societies, and the low power distance plus low uncertainty avoidance

cultures of the Northern societies, is at the heart of many struggles within the EC“ (S. 257). Finstere Aussichten für die kulturelle Einigung Europas. Welche Wirkung sollte denn auch der allzu kurze Prozeß der Europäischen Einigung zeitigen, steht er doch den Kräften von Äonen europäischer Un-Geschichte gegenüber.

Gefordert wird damit Kulturbewußtsein als Imperativ für Managementtheorie und -praxis wie auch für einigende Prozesse innerhalb Europas. Auf das Ganze gesehen vermögen gelegentliche Überzeichnungen in eigener Sache dem bemerkenswerten Gesamteindruck des Buches kaum Abbruch zu tun. *Hickson's* Band gebührt ein Platz im Regal des Praktikers, gleich neben H. M. Enzensbergers „Ach Europa!“, darüber hinaus zeigt er der Managementforschung die Notwendigkeit auf, sich von US-dominierten Managementkonzepten zu emanzipieren und bereitet zugleich den entsprechenden, kulturbewußten Weg, auf dem dies geschehen kann.

Oliver Schmidt