

Veränderungen im internationalen Kontext

Der Einfluss von Länderkultur auf verschiedene
Change-Management-Konzepte

Seminararbeit

eingereicht bei
Prof. Dr. Tim Weitzel
Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen
Otto-Friedrich-Universität
Bamberg

von
Michael Fischer

Feldkirchenstraße 8, 96052 Bamberg
+49 176 211 59 194
mail@michaelfischer.name, <http://www.michaelfischer.name>

Studienrichtung: Master Wirtschaftsinformatik
3. Fachsemester
Matrikelnummer: 1492592

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Landeskultur | 1 |
| 3 Einfluss von Landeskultur auf IS | 3 |
| 3.1 Grundlagen | 4 |
| 3.2 Transfer von Informationssystemen | 6 |
| 4 Einfluss von Landeskultur auf Change Management | 9 |
| 4.1 Business Process Reengineering | 9 |
| 4.2 Organizational Development | 11 |
| 4.3 Commitment to Change | 12 |
| 5 Zusammenfassung | 13 |
| Literaturverzeichnis | 15 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Abbildung 1 – Framework für IS Forschung (in Anlehnung an Ein-Dor, Segev und Orgad 1992) | 4 |
| Abbildung 2 – Erweitertes Framework für IS Forschung (in Anlehnung an Ein-Dor, Segev und Orgad 1992)..... | 5 |
| Abbildung 3 – Ergebnisse der IS-Kultur Forschung (in Anlehnung an Leidner und Kayworth 2006) | 6 |
| Abbildung 4 – Einfluss auf Durchführung von IS Transfer (eigene Darstellung) | 9 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1 – Überblick über die verwendeten Dimensionen von Landeskultur | 3 |
| Tabelle 2 – Bestimmung des Einflusses von Landeskultur (in Anlehnung an Shore und Venkatachalam 1995)..... | 7 |
| Tabelle 3 – Bedeutung von Landeskultur bei IS Transfer in verschiedenen Nationen (in Anlehnung an Kedia und Bhagat 1988)..... | 7 |
| Tabelle 4 – Passende Ausprägung von Hofstedes (1980) Dimensionen für OD..... | 11 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|----------------------------------------------|
| IT: | Informationstechnologie |
| IS: | Informationssystem |
| IKT: | Informations- und Kommunikationstechnologien |
| BPR: | Business Process Reengineering |
| OC: | Organizational Commitment |
| OD: | Organizational Development |
| C2C: | Commitment to Change |

1 Einleitung

Diese Seminararbeit befasst sich mit der Frage, ob und falls ja welchen Einfluss Landeskultur sowohl auf Informationssysteme (IS) als auf verschiedene Aspekte von Change Management hat. Anfangs werden die grundlegenden Eigenschaften der Landeskultur erklärt. Danach werden die Einflüsse von Landeskultur in den folgenden Bereichen näher erläutert: Kultur & IS im Allgemeinen, Kultur & Transfer von IS, Kultur & die Rolle von IS im Change Management.

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) spielen in Unternehmen eine große Rolle (Leidner 2010). Hinzu kommen kulturelle Einflussfaktoren aufgrund der stetig steigenden Globalisierung. Die Einflussfaktoren lassen sich anhand der folgenden zwei Sichten beschreiben: IS erstrecken sich einerseits in internationalen Unternehmen über viele politische, soziale und kulturelle Ebenen. Andererseits entwickeln sich standorttheimische IS in ungleichen Kulturen unterschiedlich (Eindor/Segev/Orgad 1992). Zusätzlich wird der Transfer von IS oder Management-Konzepten durch menschliche Faktoren erschwert (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009). Diese Aspekte machen deutlich, dass heutige IS mit vielen verschiedenen Landeskulturen in Verbindung stehen. Folglich ist es wichtig, die Unterschiede in der Landeskultur zu kennen und deren Einflüsse auf IS und Veränderungen im Bezug auf IS aufzudecken. Neben einer ausreichenden Anzahl an Artikeln zu Landeskulturen, IS und Change Management gibt es noch sehr wenig Literatur, die diese Bereiche miteinander verknüpft (ein Beispiel wäre Myers/Tan 2002). Ferner gibt es noch vergleichsweise wenig Literatur, die auf eine detaillierte Erklärung und auf das Management der Unterschiede eingeht (Leidner 2010).

In dieser Arbeit wird zunächst ein Überblick über die bereits vorhandene Literatur zu den Bereichen Kultur und IS sowie Change Management gegeben. Im Anschluss werden noch unbeantwortete Forschungsfragen formuliert. Daher wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt, im Rahmen derer nachfolgende Begriffe in Verbindung mit Landeskultur gesucht wurden: Information System (IS), Information Technology (IT), Business Process Reengineering (BPR), Organization Development (OD), Commitment to Change (C2C), Organizational Commitment (OC), Organizational Change und Change Management. Die Literatur wurde folgendermaßen aufbereitet:

In Kapitel 2 wird auf grundlegende Aspekte der Landeskultur eingegangen. Dieser Abschnitt zeigt auf, wie Landeskultur im Allgemein definiert und gegliedert werden kann. In Kapitel 3 werden die Einflüsse von Landeskultur auf IS erläutert – von Allgemeinen Auswirkungen hin zum Transfer von IS. Kapitel 4 beschreibt die Einflüsse von Landeskultur auf Change-Management-Konzepte, insbesondere BPR, OD und C2C. Hierbei liegt ein Schwerpunkt auf der Rolle der IT im Rahmen des Change Managements. Kapitel 5 fasst die Arbeit zusammen und hebt gewonnene Erkenntnisse hervor.

2 Landeskultur

Um die Einflüsse von Landeskultur auf Organizational Change mit Bezug zu IS zu beschreiben, muss Landeskultur zunächst selbst definiert und abgegrenzt werden.

Nach Schein (1992, S.12, eigene Übersetzung) ist Kultur definiert als „*ein Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, die lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen – die gut genug funktionieren, um als valide angesehen zu werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Methode des Wahrnehmens, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme vermittelt werden*“.

Um Kultur mit dem Management in Unternehmen zu verbinden, werden andere Definitionen herangezogen, mit denen kulturelle Werte gemessen werden können. Häufig wird auf Hofstede (1980) Definition von Kultur und auf sein empirisches Model von vier verschiedenen Dimensionen eingegangen (Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity). Dieses Modell baut auf der Definition von Schein auf (Jaeger 1986). Hofstede und Bond (1988) erweiterten das Konzept um eine weitere Dimension (Long-Term vs. Short-Term Orientation) (Leidner 2010). Teilweise wurde auch auf Halls (1976) Dimensionen zur Trennung von Kultur (Polychronism vs. Monochronism und High Context vs. Low Context) und auf die Dimension von Glenn und Glenn (1981) (Abstractive vs. Associative) zurückgegriffen. Eine weitere Dimension wurde von Smith, Trompenaars und Dugan (1995) eingeführt (Locus of Control).

Nach einer Studie von Ford et al (2003) gibt es 57 Artikel, die Hofstede (1980) Dimensionen benutzen und sich auf die IS Forschung beziehen. Aufgrund der häufigen Verwendung wird in dieser Seminararbeit überwiegend auf Hofstede Dimensionen eingegangen. In Tabelle 1 ist eine Übersicht und kurze Beschreibung über alle verwendeten Dimensionen von Landeskultur zu sehen:

| Dimension | Autor | Beschreibung |
|---------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Power Distance | Hofstede (1980) | Diese Dimension gibt die Machtverhältnisse in einer Kultur an. Bei einer hohen Machtdistanz sind die Machtverhältnisse sehr ungleich verteilt und vice versa. |
| Uncertainty Avoidance | Hofstede (1980) | Diese Dimension gibt an, wie hoch die Bereitschaft ist, Risiken einzugehen und ohne direkte Sicherheit zu leben. |
| Masculinity vs. Femininity | Hofstede (1980) | Diese Dimension zeigt die Ausprägung der vorherrschenden Werte die bei beiden Geschlechtern etabliert sind. |
| Individualism vs. Collectivism | Hofstede (1980) | Diese Dimension gibt an ob Individualismus oder Kollektivismus in einer Kultur bevorzugt wird. |
| Long-Term vs. Short-Term Orientation | Hofstede und Bond (1988) | Diese Dimension gibt die Größe des zeitlichen Planungshorizonts in einer Gesellschaft an. |
| Monochronism vs. Polychronism | Hall (1976) | Diese Dimension gibt den unterschiedlichen Umgang mit Zeit an. Bei Monochronie werden Dinge nacheinander erledigt, bei Polychronie werden Dinge eher nebeneinander erledigt. |
| High Context vs. Low | Hall (1976) | Diese Dimension gibt an, welcher Kommuni- |

| | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Context | | kationstyp überwiegend verwendet wird. In Kulturen mit starkem Kontextbezug werden Dinge weniger direkt angesprochen, wohingegen bei schwachem Kontextbezug Dinge direkt angesprochen werden. |
| Abstractive vs. Associative | Glenn und Glenn (1981) | Diese Dimension gibt die Denkweise einer Kultur an. In einer assoziativ ausgeprägten Kultur sind die Wahrnehmung und das Verhalten eher zerstreut. In abstrahierungsfähigen Kulturen dagegen sind rationale Denkweisen und Ursache-Wirkung Beziehungen dominanter. |
| Locus of Control | Smith, Trompenaars und Dugan (1995) | Diese Dimension gibt das Ausmaß an, in dem eine Person Ereignisse eher intern, durch eigene Fähigkeiten und Eigenschaften kontrolliert, oder extern, durch äußere situative Einflüsse kontrolliert wahrnimmt. |

Tabelle 1 – Überblick über die verwendeten Dimensionen von Landeskultur

Zu anderen Definitionen von Kultur gibt es noch sehr wenig Literatur, die sich mit der IS Forschung oder Organizational Change befasst. Als ein Beispiel könnte noch das Virtual Onion Modell, bei dem eine Person mehrere kulturelle Schichten besitzt, herangezogen werden. Situationsbedingt besitzen unterschiedliche Kulturschichten einen größeren oder geringeren Einfluss auf eine Person (Straub et al 2002). Darauf aufbauend ist auch das Spinning Top Modell von Interesse, in dem die verschiedenen Kulturschichten unterschiedlich stabil sind (Walsh/Kefi 2008). Dieses modelliert ein Individuum als kulturelles Wesen und fügt eine neue Kulturschicht, die IS Kultur ein. Dadurch ergibt sich eine ganz andere Sicht auf Kultur. Kultur wirkt sich nicht nur auf IS im Unternehmen aus, sondern die IS, mit der die Menschen täglich zu tun haben, verändern die Kultur eines Individuums durch die Schicht der IS Kultur. Die IS Forschung befindet sich jedoch in diesem Gebiet noch am Anfang, weswegen in dieser Seminararbeit nicht näher auf die IS Kultur eingegangen wird.

Nach Hofstede (2010) wurzelt Landeskultur in den eigenen unbewussten Werten einer Person. Diese Werte werden im Kindesalter erworben und sind daher sehr stabil. Die Veränderung nationaler Werte ist eine Sache von Generationen. Eine Organisationskultur hingegen unterscheidet verschiedene Unternehmen innerhalb einer Kultur oder eines Landes. Organisationskulturen unterscheiden sich hauptsächlich im Bereich von Methoden und Verfahren zwischen Unternehmen. Diese sind im Gegensatz zur Landeskultur oberflächlicher und können leichter erlernt oder abgesetzt werden. Im Folgenden wird ausschließlich auf Landeskultur eingegangen.

3 Einfluss von Landeskultur auf IS

Zuerst wird im nächsten Unterkapitel als Grundlage der Einfluss von Kultur auf IS im Generellen beschrieben. Danach wird im Unterkapitel 3.2 auf den Transfer von IS in eine andere Kultur eingegangen, da es besonders hierbei verschiedene Einflüsse gibt.

3.1 Grundlagen

Wie in der Einleitung erwähnt, kann die Einwirkung von Landeskultur auf IS in zwei verschiedene Sichten aufgeteilt werden. Diese Aufteilung ist nicht notwendig vollständig für den Einfluss von Landeskultur auf IS, bietet aber eine gute Möglichkeit der Strukturierung und ist daher von hoher Bedeutung. Entweder ein IS umfasst verschiedene unterschiedliche politische, soziale und kulturelle Umgebungen oder ein Informationssystem wird in verschiedenen Ländern aufgrund kultureller Verschiedenheiten unterschiedlich entwickelt (Ein-Dor/Segev/Orgad 1992). Die Abbildungen 1 und 2 geben einen Überblick über den Einfluss von Landeskultur auf IS.



Abbildung 1 – Framework für IS Forschung (in Anlehnung an Ein-Dor, Segev und Orgad 1992)

In Abbildung 1 ist ein Framework für Informationssysteme aus der Sicht lokaler Unternehmen abgebildet. Die verschiedenen Bereiche und Ebenen wurden von Ein-Dor, Segev und Orgad (1992) entwickelt und sind eine Zusammenfassung von mehreren 100 Variablen, die sich auf Informationssysteme beziehen. Im Allgemeinen gibt es innerhalb des IS drei Schichten. Die strukturelle Schicht, die das physikalische IS darstellt, die Verhaltensschicht, welche die menschlichen Verhaltensweisen zusammenfasst und die Prozessschicht, welche die Prozesse eines IS beschreibt. Diese drei Schichten sind von der Umweltschicht umgeben. Sie beinhaltet alle Teile, die kein integraler Teil des IS sind, sich aber auf die Entwicklung und Nutzung von IS auswirken.



Abbildung 2 – Erweitertes Framework für IS Forschung (in Anlehnung an Ein-Dor, Segev und Orgad 1992)

In Abbildung 2 wurde das Framework von Ein-Dor, Segev und Orgad (1992) um eine weitere Schicht, die Landeskultur, erweitert. Diese beinhaltet ökonomische und demographische Aspekte der globalen Kulturvariablen. Sie können als ein Übersystem angesehen werden. Damit kann das ursprüngliche Framework in verschiedenen Kulturen unterschiedlich ausgeprägt sein. Zusätzlich kommt eine Schicht mit kulturspezifischen psychosozialen Variablen, die das Verhalten der Individuen beeinflusst.

Nach Ein-Dor, Segev und Orgad (1992) haben kulturelle Faktoren einen größeren Einfluss auf technische Charakteristiken der Entwicklung von IS, auf die Struktur von IS und auf den Nutzenstand, als auf verhaltensbezogene Aspekte. Während bei der Entwicklung demographische Faktoren eher eine geringe Rolle spielen, nehmen die Faktoren ökonomische Entwicklung, lokale Gesetzgebung und Nationalsprache bei der Entwicklung, Nutzung und der Struktur von IS eine größere Rolle ein.

Das Framework ist vergleichbar mit dem Entwurf von Leidner und Kayworth (2006) (siehe Abbildung 3). Dies entstand durch den Versuch, die Verbindungen von IS und Kultur aufzuzeigen. In dieser Abbildung wird ebenfalls Landeskultur als eine äußere Schicht angesehen, die sich auf die inneren Schichten, besonders Aspekte der IS, auswirken und vice versa. Demnach hat Landeskultur einen Einfluss auf Entwicklung, Adoption und Nutzung von IS und auf das Ergebnis daraus sowie auf IS Management und IS Strategie. Zusätzlich müssen die Werte der Landeskultur mit den eingebundenen Werten innerhalb eines IS übereinstimmen.



Abbildung 3 – Ergebnisse der IS-Kultur Forschung (in Anlehnung an Leidner und Kayworth 2006)

Die beiden Modelle sollen einen ersten Überblick darstellen. In den folgenden Kapiteln wird der Einfluss der Kultur detaillierter betrachtet, insbesondere durch die Verwendung der Kulturdimensionen von Hofstede. Hierdurch können im Bereich IS und Change Management die unterschiedlichen Kultureinflüsse genau aufgezeigt werden.

3.2 Transfer von Informationssystemen

Unter IS Transfer wird in dieser Seminararbeit eine Einführung eines bereits bestehenden Informationssystems in einer anderen Kultur verstanden. Den IS Transfer von einer Kultur in eine andere beeinflussen drei Faktoren: Die Landeskultur der beteiligten Länder (zum Beispiel wird ein IS, das bereits in einem Land eines Unternehmens eingeführt und genutzt wurde, in einem anderen Land eingeführt), das Wettbewerbsumfeld und der Unterschied zwischen den ursprünglichen und neuen Methoden bei der Organisation mit der einzuführenden IS Landschaft. Die beiden letztgenannten Faktoren entscheiden, wie hoch der Einfluss von Landeskultur auf IS Transfer ist. In Tabelle 2 werden diese Faktoren genau beschrieben. Hieraus ist besonders ersichtlich, dass hohe Unterschiede der Methoden zu einem hohen Einfluss von Landeskultur führen und eine hohe Methodenkongruenz zu einem niedrigen Einfluss von Landeskultur führt. Der Mangel an Wettbewerbsdruck führt dazu, dass kulturelle Werte stärker in Erscheinung treten können. Bei einem hohen Wettbewerbsdruck treten diese Werte eher in den Hintergrund (Shore/Venkatachalam 1996).

| Methodenkongruenz | Wettbewerbsumfeld | Einfluss von Landeskultur |
|-------------------|-------------------|---------------------------|
| Hoch | Hoch | Niedrig |
| Hoch | Niedrig | Mäßig |
| Niedrig | Hoch | Hoch |
| Niedrig | Niedrig | Sehr Hoch |

Tabelle 2 – Bestimmung des Einflusses von Landeskultur (in Anlehnung an Shore und Venkatachalam 1995)

Zusätzlich ist der IS Transfer einfach zu gestalten, wenn die sozialen und nationalen Kulturunterschiede sehr gering sind, da es in diesem Fall weniger Unterschied bei der Einführung gibt und geringere Unsicherheiten entstehen (Kedia/Bhagat 1988). Weiterhin bestimmt der Entwicklungsstand eines Staates, von welcher Bedeutung der Einfluss von Landeskultur ist (Kedia/Bhagat 1988). Wie in Tabelle 3 zu sehen ist, sind die Einflüsse von Landeskultur von größerer Bedeutung, je höher der Unterschied des Entwicklungsstandes ist.

| | | | |
|---------------------|-----------------|----------------|------------------|
| Von | Industriestaat | Industriestaat | Industriestaat |
| Zu | Industriestaat | Schwellenland | Entwicklungsland |
| Landeskultur | Weniger wichtig | wichtig | Sehr wichtig |

Tabelle 3 – Bedeutung von Landeskultur bei IS Transfer in verschiedenen Nationen (in Anlehnung an Kedia und Bhagat 1988)

Kedia und Bhagat (1988) haben ein konzeptuelles Modell entwickelt, welches kulturelle Einflüsse auf IS Transfer zwischen verschiedenen Kulturen erklärt. Nach diesem Modell besitzen besonders die Dimensionen der Landeskultur Uncertainty Avoidance, Power Distance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity und Abstractive vs. Associative einen Einfluss. Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren der Landeskultur anhand von Hofstede (1980) und Glenn & Glenn (1981) näher erläutert.

Power Distance:

Nach Kedia und Bhagat (1988) hat IS Transfer eine geringe Aussicht auf Erfolg, wenn das IS bedeutende Veränderungen in der Machtverteilung, dem aktuellen Zustand und hinsichtlich finanzieller Entlohnung in dem empfangendem Unternehmen auslöst und dieses Unternehmen weiterhin in einem Entwicklungsland liegt, in dem eine große Power Distance herrscht. In einer High Power Distance Culture gibt es klar definierte Autoritäten und Verantwortlichkeiten. Diese werden durch die Einführung eines neuen IS unter Umständen in Frage gestellt. Dadurch entstehen Reibungen, sowohl für Befehlsbefugte als auch für Unterstellte. Beide Seiten sind nicht vorbereitet, neue Autoritäten sofort zu akzeptieren (Shore/Venkatachalam 1996). In Low Power Distance Cultures spielen Endbenutzer eine wichtigere Rolle. Sie können mehr Einfluss auf das eingeführte System ausüben und ihre Sichten für das Mutter- und Gastland kundtun. Dadurch kann es eher dazu kommen, dass neu einzuführende Prozesse im Gastland an bereits bekannte Prozesse angepasst werden (Shore/Venkatachalam 1996).

Uncertainty Avoidance:

Bei einer hohen Uncertainty Avoidance stehen Entwickler, Endbenutzer und Manager einer Einführung eines neuen IS, das in ihrem Umfeld neue Methoden und Prozesse erfordert, an denen sie beteiligt sind, ängstlich gegenüber. Sie stemmen sich gegen die Einführung neuer Strukturen, die ihre bekannten Systeme, in denen sie sich wohlfühlen, ersetzen sollen. Diese Angst kann geschmälert werden, indem man den zukünftigen Nutzern klar macht, dass das einzuführende System bereits an anderer Stelle erfolgreich eingeführt und genutzt wurde (Shore/Venkatachalam 1996). Low Uncertainty Avoidance Kulturen nehmen Risiken im Bezug auf neue Methoden und Prozesse eher in Kauf. Sie tendieren dazu, neue IS auszuprobieren, auch wenn diese vorher noch in keiner anderen Organisation erfolgreich eingeführt wurden (Shore/Venkatachalam 1996).

Individualism vs. Collectivism:

Nach Kedia und Bhagat (1988) sind individualistische Länder besser dazu veranlagt, Technologie einzuführen als kollektivistisch ausgeprägte Länder. Die gebremste Innovation innerhalb stark ausgeprägtem Kollektivismus kann ein Grund hierfür sein. Es gibt jedoch einige kollektivistische Länder, bei denen neue Technologien aus anderen Ländern sehr erfolgreich eingeführt und verbreitet werden. Dies kann auf die hohe Masculinity zurückzuführen sein, die in diesem Fall einen höheren Stellenwert hat (Kedia/Bhagat 1988).

Masculinity vs. Femininity:

Kulturen, die als sehr maskulin angesehen werden, nehmen importierte Technologien sehr gut auf. In einer maskulinen Kultur verbreitet sich die Technologie schneller als bei femininen Kulturen. Maskuline Kulturen sind eher wettbewerbsgesteuert, dynamischer und aktionsorientierter. Ein schnelles Erlernen von Strategien für eine erfolgreiche Einführung von Technologien ist notwendig, um einen erfolgreichen Wettbewerb im globalen Umfeld zu führen (Kedia/Bhagat 1988).

Abstractive vs. Associative:

Ein effektiver IS Transfer setzt voraus, dass die Mitglieder einer Kultur eher begabt in der Fähigkeit sind, kontextfreie Informationen aufzunehmen und anzuwenden. In assoziativen Kulturen sind Kontext und Mensch-zu-Mensch Beziehungen sehr wichtig. Die Verhaltensweise und Wahrnehmung ist häufig diffus. In abstrahierungsfähigen Kulturen hingegen sind Ursache-Wirkung Beziehungen und rationale Verhaltensweisen dominant. Dadurch können abstrahierungsfähige Kulturen einzuführende Technologien eher aufnehmen und verbreiten als assoziative Kulturen (Kedia/Bhagat 1988). Zusätzlich fördern technologische Veränderungen Feldunabhängigkeit und abstrahierungsfähiges Denken, wodurch Informationen effektiver verarbeitet werden können (Triandis 1994).

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die eben vorgestellten Dimensionen und deren Auswirkung auf IS Transfer.

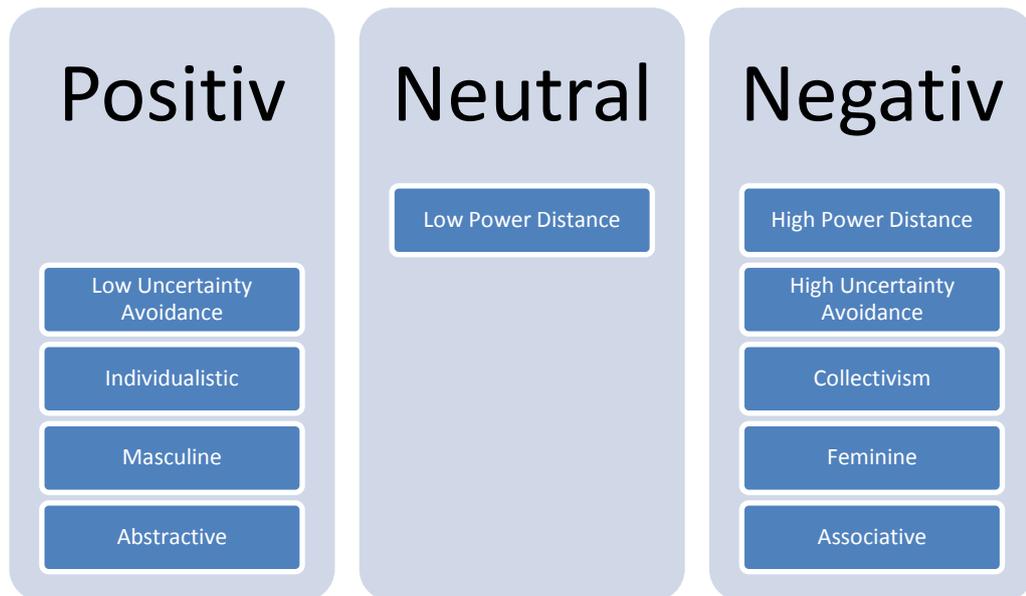


Abbildung 4 – Einfluss auf Durchführung von IS Transfer (eigene Darstellung)

4 Einfluss von Landeskultur auf Change Management

Im Folgenden wird auf den Einfluss von Landeskultur auf verschiedene Change-Konzepte eingegangen, in denen IS eine Rolle spielen. Diese sind Business Process Reengineering (BPR) im ersten, Organizational Development (OD) im zweiten und Commitment to Change (C2C) im dritten Unterkapitel.

4.1 Business Process Reengineering

BPR stellt eine Möglichkeit dar, die potenziellen Vorteile von IS durch eine Umgestaltung der eigenen Prozesse zu realisieren. Folglich ist eines der Ziele von BPR, Veränderungen im Unternehmen erfolgreich durchzuführen. Die Dimensionen von Hofstede und Bond (1988) beeinflussen durch IS aktivierte organisationale Veränderungen (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009). Im Folgenden wird ein Überblick über die Dimensionen und deren Einfluss auf BPR gegeben.

Power Distance:

Bei einer hohen Power Distance ist es einfacher, BPR-Prozesse zu initiieren und zu autorisieren. Dagegen ist es schwieriger, die beteiligten Mitarbeiter mit einzubeziehen. Sofern eine Veränderung von einer hierarchischen Struktur zu einer flacheren Struktur vollzogen werden sollte, wollen Manager ihre aktuelle Macht- und Kontrollposition nicht aufgeben. Mitarbeiter fühlen sich mit der Zeit wohl Anordnungen Folge zu leisten und sehen keinen Grund neue Verantwortlichkeiten zu übernehmen, da diese meist auch mit Risiken verbunden sind. Es werden weniger formale IS-Pläne oder -Prozesse modelliert, und IS werden meist für vertikale Kommunikation genutzt, um die hierarchische Kontrolle über Geschäftsaktivitäten aufrecht zu erhalten. Ferner sind die Mitarbeiter in einer hohen Power Distance Kultur Veränderungen gegenüber eher abgeneigt und zeigten passiven Widerstand. Sobald der Veränderungsprozess angelaufen ist, wird in Kulturen mit niedrigem Machtunterschied mehr Verantwortung von Mitarbeitern und Personen, die direkt beteiligt sind, übernommen. Ferner werden die Mitarbeiter stärker mit einbezogen und können für die anstehenden Aufgaben einfacher

motiviert werden. Dadurch stehen sie Änderungen optimistischer gegenüber (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009).

Uncertainty Avoidance:

Bei einer hohen Uncertainty Avoidance werden IS genutzt, um Unsicherheiten zu vermeiden, indem man mit ihnen Prognosen und Pläne erstellt. BPR wird sehr systematisch und sorgfältig geplant. Bei einer niedrigen Uncertainty Avoidance hingegen wird versucht, Flexibilität zu wahren. Organisations- und Projektstrukturen sind eher lose. Aus diesem Grund ist es auch schwieriger, IS innerhalb eines Unternehmens zu standardisieren. So wird sich beispielsweise einem ERP-System widersetzt, da es eine bestimmte Art, Geschäft zu betreiben, vorgibt. Dies schränkt die gefühlte Flexibilität von Managern und Mitarbeitern ein (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009).

Masculinity vs. Femininity:

Befürworter von BPR raten Managern, sich wie Generale in einer Schlacht zu verhalten. Diese Militärsprache spiegelt eine hohe maskuline Kultur wider. Obwohl der Widerstand gegen BPR ein universelles Phänomen ist, sind in maskulinen Kulturen handhabbare Widerstandsebenen aufgetreten. Dort wurden eine starke Führung und finanzielle Anreize genutzt, um Widerstände zu überwinden. In femininen Kulturen wird ein hoher Wert auf Zusammenarbeit und Beschäftigung gelegt. Diese Werte stehen teilweise in Konflikt mit BPR. Im Fall von BPR ist es nicht möglich diese beiden Werte dauerhaft zu erfüllen. Wie bereits erwähnt, tritt sowohl in maskulinen Kulturen als auch in femininen Kulturen Widerstand gegen BPR auf. In femininen Kulturen hingegen ist der Widerstand schwerer zu handhaben und BPR wird häufig in eine abgeschwächte Form mit schrittweisen Veränderungen abgewandelt. Es wird hierbei von der Kultur des schrittweisen Herantastens gesprochen (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009).

Long-Term- vs. Short-Term-Orientierung:

Für die Akzeptanz von BPR ist die Zeitorientierung einer Kultur von großer Bedeutung. Von charismatischen oder überzeugenden Führungskräften beigesteuerte drastische Veränderungen im Unternehmen, werden am ehesten von Unternehmen in Kulturen mit Kurzzeitorientierung akzeptiert. Die raschen Ergebnisse von BPR waren zum Beispiel besonders für Manager aus den USA von hoher Bedeutung, die verpflichtet waren, jeden dritten Monat einen Finanzreport abzugeben. Dabei wurden häufig Kosten-/Nutzen-Analysen als Vergleichstest eingeführt, um die Frage zu beantworten, ab welchem Zeitraum sich die Änderungen lohnen. Landeskulturen mit einer Langzeitorientierung hingegen bevorzugen einen durchgängigen, gleichmäßigen Änderungsprozess. Plötzliche und zu schnell vollzogene Änderungen werden als störend empfunden. BPR wird von den Managern in diesen Kulturen häufig modifiziert angewendet: Neue IS werden schrittweise eingeführt. Ferner sind Veränderungen im Unternehmen nicht einfach durchzuführen und nehmen eine gewisse Zeit in Anspruch (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009).

Individualism vs. Collectivism:

In Landeskulturen mit stark ausgeprägtem Individualismus werden Schlüsselbeziehungen oder personelle Autorität vermisst, was für die Realisierung von BPR notwendig ist. Es ist dort sehr schwer, zusammenhängende und produktive Gruppen zu er-

stellen und aufrechtzuerhalten. Dagegen entfachen performancebasierte Belohnungen für individuelle Leistungen bessere und innovativere Lösungen in Unternehmen. In Landeskulturen mit einem ausgeprägten Kollektivismus herrscht ein stärkerer Zusammenhalt. Dadurch können Strukturen, Richtlinien und Job-Gestaltungen leichter verändert werden. Dies begünstigt den Erfolg von BPR. Weiterhin sind Prozess-Teams (verantwortlich für neu erstellte Prozesse) effektiver. Dagegen kann die in Kulturen mit ausgeprägtem Kollektivismus vorhandene Notwendigkeit, Gruppenharmonie aufrechtzuerhalten, dem BPR schaden. Zusätzlich ist es schwierig, die Leistung einzelner Personen zu evaluieren und gerecht zu belohnen. Dies kann durch die gesellschaftliche Beschaffenheit und einem Fehlen von individuellen Anreizen innerhalb kollektivistischen Kulturen begründet werden (Martinsons G./Davison/Martinsons V. 2009).

4.2 Organizational Development

Nach Warren Bennis (1969, S. 2, eigene Übersetzung) ist OD definiert als „eine Reaktion auf Veränderung, eine komplexe erzieherische Strategie mit der Absicht Glauben, Einstellungen, Werte und Strukturen von Organisationen dermaßen zu verändern, dass sich diese besser an neue Technologien, Märkte, Herausforderungen und an die verwirrende Geschwindigkeit von Veränderung anpassen können.“ Anhand dieser Definition kann festgestellt werden, dass OD eng mit Organizational Change und Change Management zusammenhängt – erfolgreiches OD steht demnach in Verbindung mit erfolgreichem Change Management.

Tannenbaum und Davis (1969) haben ein Wertesystem für OD entwickelt, welches die Wertorientierung von OD ausdrückt. Es beschreibt wie ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen eines Unternehmens und Einzelmenschen hergestellt werden kann. Dies wird erreicht, indem man sich weg von organisationalen Normen zu humanistischen Normen bewegt. Je höher die Akzeptanz dieser Werte von Individuen ist, desto einfacher scheint eine Realisierung von OD. Um herauszubekommen, wie sich Kultur auf OD bzw. Change Management auswirkt, können diese Skalenwerte mit den Werten von Hofstede (1980) verglichen werden. Je besser die Werte übereinstimmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass OD in dieser Kultur gut funktioniert (Jaeger 1986). Tabelle 4 zeigt die Ausprägungen von Hofstedes (1980) Dimensionen, die mit den OD-Werten von Tannenbaum und Davis (1969) übereinstimmen.

| Hofstedes (1980) Dimensionen | Ausprägung |
|------------------------------|------------|
| Power Distance | Gering |
| Uncertainty Avoidance | Gering |
| Masculinity | Gering |
| Individualism | Mittel |

Tabelle 4 – Passende Ausprägung von Hofstedes (1980) Dimensionen für OD

Im Folgenden werden die entsprechenden Charakteristiken der Dimensionen für OD begründet. Eine geringe Power Distance ist für eine offene Interaktion zwischen verschiedenen Hierarchien notwendig und somit für eine Lösung von Problemen förderlich. Machtverhältnisse werden als Folge daraus für organisational relevante Aufgaben genutzt anstatt für den persönlichen Vorteil (Tannenbaum/Davis 1969). Bei einer geringen Ausprägung von Uncertainty Avoidance gelangen Probleme in die Öffentlich-

keit und können ebenso dort diskutiert werden. Zusätzlich entsteht eine höhere Bereitschaft, Risiken einzugehen (Tannenbaum/Davis 1969). Innerhalb femininer Kulturen können Gefühle sowohl geeignet geäußert als auch effektiv genutzt werden (Tannenbaum/Davis 1969). Für OD ist es wichtig, dass diese Gefühle innerhalb der Problemlösung von Unternehmen offen gelegt werden (Jaeger 1986). Auf der einen Seite führt hoher Individualismus zu einer eingeschränkten Kollaboration. Auf der anderen Seite ist hoher Kollektivismus inkonsistent mit der Akzeptanz verschiedener individueller Interessen, die innerhalb OD unterstützt werden. Folglich wird in diesem Fall von einem Mittelwert als optimalem Wert ausgegangen (Jaeger 1986).

4.3 Commitment to Change

Unter C2C versteht man einen bestimmten Grad an Verbundenheit mit der Einführung von neuen Regeln, Programmen, Prozessen, Technologien etc. innerhalb von Unternehmen (Neubert/Wu 2009). Dementsprechend fördert eine sehr starke Ausprägung von C2C Organizational Change. Die Forschung im Bereich C2C ist noch in einem relativ frühen Stadium, und es sind noch sehr wenige Erkenntnisse über den genauen Einfluss von Landeskultur auf C2C bekannt, wobei davon ausgegangen wird, dass ein Einfluss besteht (Jaros 2010). Somit sollte der Aspekt, inwiefern Landeskultur einen Einfluss auf C2C besitzt, näher untersucht werden. Eine Forschungsfrage könnte sein, inwiefern in verschiedenen Ländern und Kulturen Unterschiede im Hinblick auf die Wahrnehmung von C2C bestehen. Im Folgenden wird versucht, ansatzweise auf diese Problemstellung einzugehen. Die Ergebnisse sollen als Einstieg im Hinblick auf die Beantwortung dieser Forschungsfrage dienen.

Das allgemeine eindimensionale C2C-Modell kann nach Herscovitch und Meyer (2002) in drei Dimensionen aufgeteilt werden, was eine genauere Analyse ermöglicht: Affective C2C besteht, wenn eine Person der Veränderung positiv gegenüber steht. Continuance C2C wird gefördert durch eine Wertvorstellung, die auf anfallenden Kosten basieren, wenn Veränderungen nicht unterstützt werden. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter befürchten, dass sein Ansehen geschwächt wird, wenn er eine Veränderung nicht unterstützt und dadurch andere Mitarbeiter sich von ihm im Stich gelassen fühlen. Ähnlich dazu wird Normative Commitment gefördert durch eine Wertvorstellung basierend auf einem Dasein von Verpflichtungen gegenüber dem Änderungsprozess. In diesem Fall stimmt beispielsweise ein Mitarbeiter einer Veränderung zu, da er der Meinung ist, eine derartige Handlung gehört zu seinem Arbeitnehmer Vertrag (Jaros 2010).

Ein erster Einfluss lässt sich durch die Kulturdimension Locus of Control (Smith/Trompenaars/Dugan 1995) erklären. Chen und Wang (2007) haben herausgefunden, dass sich die Dimension Locus of Control stark auf die drei Dimensionen von C2C auswirkt. Internal Locus of Control wirkt sich auf eine niedrige Ausprägung von Affective und Normative Commitment aus. Dagegen geht mit External Locus of Control eine hohe Ausprägung von Continuance Commitment einher. Ein Grund hierfür kann sein, dass Personen mit einer hohen Ausprägung von Internal Locus of Control im Glauben sind selbst für Geschehnisse verantwortlich zu sein, die sich Ihnen ereignen (Adeyemi-Bello 2003). Sie nehmen an, dass Ereignisse, die sie selbst betreffen, aus Ihrem eigenen Verhalten heraus entstehen (Gigliotti 1976). Dadurch sind sie in diesem Fall mit Veränderungen, die sie betreffen, emotional enger verbunden, was zu einem höheren Affective und Normative C2C führt. Dagegen sind Perso-

nen mit hohem External Locus of Control der Meinung, dass Ereignisse eher durch Zufall, Schicksal oder Kontrolle anderer zustandekommen (Gigliotti 1976), was sich auf Continuance C2C auswirken könnte. Auf weitere Dimensionen von Landeskultur kann eingegangen werden, indem C2C in Verbindung mit Organizational Commitment (OC) und danach OC in Verbindung mit Landeskultur gebracht wird.

OC beschreibt den Grad der Verbundenheit einer Person gegenüber einem Unternehmen. OC kann ebenso in die drei Dimensionen Affective, Continuance und Normative Commitment aufgeteilt werden. Affective Commitment bedeutet, dass sich eine Person mit dem Unternehmen identifiziert, weil sie das Unternehmen mag. Bei Continuance Commitment muss die Person bei dem Unternehmen bleiben, um keine zu hohen persönlichen Verluste zu erfahren. Bei Normative Commitment fühlt sich eine Person dem Unternehmen aus einer Schuld heraus verpflichtet (Allen/Meyer 1990). OC kann sowohl negativ als auch positiv mit C2C in Verbindung gebracht werden. Bei einer starken Ausprägung von OC kann es sein, dass sich eine negative Ausprägung von C2C entwickelt, sofern die Person mit der Veränderung nicht einverstanden ist. Steht diese Person der Änderung positiv gegenüber, ist der Effekt auf C2C ebenfalls positiv. Daraus lässt sich folgern, dass Manager versuchen, die Mitarbeiter zu überzeugen, dass die Ziele der Veränderung mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Dadurch wird eine negative Korrelation verhindert (Jaros 2010).

In einer Studie von Gelade, Dobson und Gilbert (2006) wurden die Dimensionen von Hofstede (1980) und weitere hinsichtlich ihres Einflusses auf OC, insbesondere Affective Commitment, getestet. Dabei gelang es nicht, einen signifikanten Einfluss zu beweisen. Folgende Einflüsse können jedoch bestehen und sollten näher untersucht werden. Hohes Affective Commitment tritt bei einer Bevölkerung mit einer extrovertierten Ausprägung auf. Dagegen tritt ein schwaches Affective Commitment in einer Bevölkerung mit einer neurotischen Ausprägung auf. Dies lässt sich daraus erklären, dass hohes Affective Commitment häufig in Bevölkerungen auftritt, die sich als glücklich einstufen. Zusätzlich hat eine Kultur mit einem hohen Grad an Zynismus einen negativen Einfluss auf Affective Commitment. Daraus lässt sich die Hypothese aufstellen, dass der Grad an Affective Commitment in Verbindung steht mit einer allgemeinen positiven Gemütsbewegung innerhalb der Bevölkerung (Gelade/Dobson/Gilbert 2006). Zusätzlich ist ein Einfluss auf Continuance Commitment erkennbar. Kulturen mit einem niedrigen Entwicklungsstand wirken sich positiv auf Continuance Commitment aus. Dies lässt sich daraus begründen, dass Mitarbeiter in diesen Kulturen begrenzte Möglichkeiten innerhalb des Arbeitsmarktes besitzen und dadurch gezwungen sind, nicht erfüllende Aufgaben zu erledigen (Gelade/Dobson/Gilbert 2006).

5 Zusammenfassung

Bei einem Vergleich der kulturellen Einflussfaktoren auf IS Transfer, BPR und OD fällt auf, dass bei Hofstedes (1980) Dimensionen neben Gemeinsamkeiten ebenso signifikante Unterschiede bestehen. Beispielsweise wirkt sich in allen drei Fällen eine hohe Power Distance negativ auf das entsprechende Konzept aus. Dagegen gibt es unterschiedliche Auswirkungen bei einer stark ausgeprägten maskulinen Kultur. Im Folgenden wird der unterschiedliche Einfluss der Masculinity Dimension auf BPR und OD er-

klärt, da die unterschiedlichen Ausprägungen auf die Unterschiede innerhalb der Konzepte zurückgeführt werden können.

OD handelt von inkrementellen Verbesserungen von Geschäftsprozessen, wobei diese verbesserten Prozesse mit moderner IT zu unterstützen sind. Es wird überwiegend nach geplanten Verbesserungen der vorhandenen Prozesse gesucht, da die aktuellen Prozesse generell akzeptiert werden. Drastische Änderungen und Brüche werden vermieden. Für das Auffinden von Lösungen durch alle Beteiligten in einem Unternehmen kann eine feminine Kultur erfolgreich sein. In dieser können Gefühle innerhalb der Problemlösung von Unternehmen besser genutzt werden.

BPR hat das Ziel, die vorhandenen Prozesse radikaler zu ändern. Es wird hierbei folgende Frage gestellt: Was kann anders gemacht werden? Dadurch werden vorhandene Prozesse in Frage gestellt und das System wird radikal verändert, um Verbesserungen in einer schnelleren Zeit oder signifikanteren Größenordnung zu erreichen (Davenport 1993). Besonders in maskulinen Kulturen kann davon ausgegangen werden, dass radikale Änderungen eher zu erreichen sind. Während Widerstand in beiden Ausprägungen besteht, kann der Widerstand gegenüber radikaler Änderungen in einer maskulinen Kultur besser abgeschwächt werden.

Im Bereich C2C sind noch sehr wenige Kulturdimensionen untersucht worden, besonders über die Dimensionen von Hofstede (1980) herrscht noch wenig Klarheit. Daher können die Einflussfaktoren von Kultur auf C2C noch nicht mit den anderen Konzepten verglichen werden. Eine erste Übersicht über mögliche Einflüsse wurde in Kapitel 4.3 gegeben. Diese Grundlagen sind geeignet für eine weitere Forschung in diesem Bereich.

Ferner wurde nicht auf bestimmte Länder, sondern nur auf Kulturdimensionen eingegangen. Die Erkenntnisse über die Einflussfaktoren der Kulturdimensionen können im Nachhinein für die verschiedenen Länder angewendet werden. Es wurde explizit nicht auf Länder eingegangen, da es in einem Land mehrere Kulturen mit verschiedenen Ausprägungen geben kann oder sich Kulturen über mehrere Länder erstrecken (Myers/Tan 2002). Zusätzlich können sich die Ausprägungen der Kulturdimensionen innerhalb eines Landes in einem Zeitraum von Generationen ändern. Die Erkenntnisse über die Ausprägungen der Kultur haben demnach eine längere gültige Haltbarkeit, als Erkenntnisse über ein bestimmtes Land.

Weiterer Forschungsbedarf besteht in dem Auffinden von weiteren Dimensionen für Landeskultur, die einen Einfluss auf IS oder Organizational Change haben. Trotz der hohen Popularität der Dimensionen von Hofstede, ignoriert seine Betrachtung von Kultur als eine begrenzte Menge von aggregierten Dimensionen viele andere wichtige Faktoren und Dimensionen (Smith 1998). Häufig wurden ausschließlich die Dimensionen von Hofstede in Betracht gezogen.

Zum Abschluss sei noch die IS Kultur erwähnt. Diese Kulturschicht wird zum Beispiel in dem Spinning Top Model, welches in der Einleitung bereits erwähnt wurde, beschrieben. Dieses Thema bringt viele neue Fragestellungen hervor, die noch nicht untersucht wurden. Zum Beispiel wird hierbei Kultur nicht mehr als unabhängig angesehen, sondern ist abhängig von der IS Kulturschicht. Demnach hat nicht nur Kultur einen Einfluss auf IS, sondern ebenso IS einen Einfluss auf Kultur. Daraus ergeben sich viele neue und interessante Sichtweisen.

Literaturverzeichnis

Adeyemi-Bello, T. (2003): The impact of leader characteristics on the performance of organizational members an exploratory study. *Work Study*, Vol.52, pp. 286-289.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Chen J., Wang L. (2007): Locus of control and the three components of commitment to change, *Personality and Individual Differences*, Volume 42, Issue 3, Pages 503-512

Davenport T.H. (1993): *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston

Ein-Dor P., Segev E., Orgad M. (1992): The Effect of National Culture on IS: Implications for International Information Systems, *Journal of Global Information Management*, Tel-Aviv University

Ford D., Connelly C., Meister D. (2003): Information Systems Research and Hofstede's Culture's Consequences: An Uneasy and Incomplete Partnership, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 50, No. 1

Gelade A. G., Dobson P., Gilbert P. (2006): National Differences in Organizational Commitment, Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture?, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 542-556.

Gigliotti, J.R. (1976): Residential Stability and Academic Sense of Control. *Journal of Black Studies*, Vol. 6, pp. 257-276

Glenn E., Glenn C. (1981): *Man and mankind: Conflict and communication between cultures*. Norwood, NJ: Ablex.

Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.

Herscovitch, L. and Meyer, J.P. (2002): Commitment to organizational change: extension of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 474–487.

Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*, Newbury Park, London, Neu Delhi.

Hofstede, G. and M. H. Bond (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21.

Hofstede G., Hofstede G.J. (2005): *Cultures and organizations: software of the mind*, Successful strategist series, 2nd edition, McGraw-Hill

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 3rd Edition, New York: McGraw-Hill

Jaeger A. (1986): Organization Development and National Culture: Where's the Fit?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 178-190

Jaros, Stephen(2010): Commitment to Organizational Change: A Critical Review, *Journal of Change Management*, 10: 1, 79 — 108.

Kedia B., Bhagat R. (1988): Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management, *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No. 4, 559-571

Leidner D.E. (2010): Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency.

Leidner D., Kayworth T. (2006): Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict, *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 2, 357-399

Martinsons G., Davison R., Martinsons V. (2009): How Culture Influences IT-enabled Organizational Change and Information Systems, Communications of the ACM, April 2009, Vol. 52, No. 4

Myers, M. D. & Tan, F. B. (2002): Beyond models of national culture in information systems research, Journal of Global Information Management, vol.10, no.2

Neubert, M.J. and Wu, C. (2009): Action Commitments. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P.Meyer. Commitment in Organizations. Routledge: New York.

Schein, E. (1992): Organizational Culture and Leadership, 2nd ed., San Francisco, Jossey-Bass

Shore B./Venkatachalam A.R. (1996): Role of national culture in the transfer of information technology.

Smith M.(1998): Culture and organisational change. Management Accounting, 76(7), 60-62.

Smith P., Trompenaars F., Dugan S. (1995): The Rotter Locus of Control scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity, International Journal of Psychology (30:3),377-400

Straub D., Loch K., Evaristo R., Karahanna E., Strite M. (2002): Toward a Theory-Based Measurement of Culture, Journal of Global Information Management, Vol. 10, No. 1

Tannenbaum, R., & Davis, S. A. (1969): Values, man and organizations. Industrial Management Review. 10(2), 67-83.

Triandis, H. (1994): Cross-cultural industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4, (2nd Ed.).

Walsh, Isabelle and Kefi, Hajer (2008): Developing the Concept of Individual IT-Culture: The Spinning Top Metaphor, AMCIS, Proceedings, Paper 234.

Warren G. Bennis (1969): Organization development: its nature, origins, and prospects, Vol. 523, series on organization development, Addison-Wesley, University of Michigan