



# **Diskussionspapiere**

## **Discussion Papers**

**Mai 2009**

### **ZERTIFIZIERUNGSSYSTEME DES AGRIBUSINESS IM INTERKULTURELLEN KONTEXT**

#### **– FORSCHUNGSSTAND UND DARSTELLUNG DER KULTURELLEN UNTERSCHIEDE**

Jana-Christina Gawron und Ludwig Theuvsen

Nr. 0903

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Universität Göttingen  
D 37073 Göttingen  
ISSN 1865-2697



Haben Sie Fragen, wollen Sie an unserem Forschungsprojekt teilnehmen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

*Kontaktadressen:*

***Jana-Christina Gawron, M. Sc.***

Arbeitsbereich „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
Tel.: +49-551-39-9442/ Fax.: +49-551-39-4621  
Email: cgawron@uni-goettingen.de

***Prof. Dr. Ludwig Theuvsen***

Arbeitsbereich „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
Tel.: +49-551-39-4851/ Fax.: +49-551-39-4621  
Email: theuvsen@uni-goettingen.de

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis.....                                                                                                          | I  |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                                                                      | II |
| Tabellenverzeichnis.....                                                                                                         | II |
| 1    Einleitung .....                                                                                                            | 1  |
| 2    Zertifizierungssysteme im Agribusiness.....                                                                                 | 3  |
| 2.1    Merkmale und Verbreitung .....                                                                                            | 3  |
| 2.2    Systematisierung der Zertifizierungssysteme im Agribusiness .....                                                         | 5  |
| 2.3    Akzeptanz und Effizienz .....                                                                                             | 8  |
| 2.4    Qualitätssicherung im interkulturellen Kontext .....                                                                      | 9  |
| 3    Kultur als Determinante des Managements – Ein Literaturüberblick .....                                                      | 10 |
| 3.1    Der Kulturbegriff .....                                                                                                   | 10 |
| 3.2    Kulturdimensionen nach Hofstede .....                                                                                     | 11 |
| 3.3    Kulturdimensionen nach Trompenaars .....                                                                                  | 15 |
| 3.4    Kulturdimensionen nach Schwartz .....                                                                                     | 18 |
| 4    Zertifizierungssysteme im interkulturellen Kontext: Theoretische und<br>methodische Grundlagen der empirischen Analyse..... | 20 |
| 4.1    Theoretische Konstrukte.....                                                                                              | 20 |
| 4.2    Datengrundlage und Fragebogen .....                                                                                       | 24 |
| 5    Ergebnisse .....                                                                                                            | 25 |
| 5.1    Soziodemographische Daten .....                                                                                           | 25 |
| 5.2    Kultur und Zertifizierung.....                                                                                            | 29 |
| 5.3    Kulturelle Unterschiede und Zertifizierung .....                                                                          | 33 |
| 6    Diskussion .....                                                                                                            | 38 |
| 7    Fazit.....                                                                                                                  | 40 |
| Literaturverzeichnis .....                                                                                                       | 42 |
| Anhang .....                                                                                                                     | 46 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Zertifizierungsaudit: Beteiligte und Beziehungen ..... | 4  |
| Abbildung 2: Zertifizierungssysteme in der EU .....                 | 5  |
| Abbildung 3: Interaktion der menschlichen Werte nach Schwartz ..... | 20 |
| Abbildung 4: Betrachteter Zertifizierungsstandard .....             | 26 |
| Abbildung 5: Geographische Region als Bezugspunkt .....             | 27 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Nationalität der Befragten nach Kontinenten .....       | 28 |
| Tabelle 2: Macht, Status und Zertifizierung .....                  | 29 |
| Tabelle 3: Kollektivismus/Individualismus und Zertifizierung ..... | 30 |
| Tabelle 4: Emotionalität und Zertifizierung .....                  | 31 |
| Tabelle 5: Unsicherheitsvermeidung und Zertifizierung .....        | 32 |
| Tabelle 6: Zeitorientierung und Zertifizierung .....               | 33 |
| Tabelle 7: Mittelwertvergleiche Teil 1 .....                       | 33 |
| Tabelle 8: Mittelwertvergleiche Teil 2 .....                       | 36 |

## **1 Einleitung**

In der Agrar- und Ernährungswirtschaft haben Fragen der Qualität und Sicherheit in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Ursächlich dafür sind u.a. verschiedene Lebensmittelkrisen. Es wurden daher erhebliche Anstrengungen unternommen, die Qualität und gesundheitliche Unbedenklichkeit von Lebensmitteln zu steigern, das verloren gegangene Verbrauchervertrauen wiederzugewinnen und den Forderungen des Lebensmitteleinzelhandels wie auch großer Abnehmer nach einer Reduzierung der Qualitätsunsicherheit zu entsprechen (vgl. im Überblick etwa Schiefer/Rickert 2004; Theuvsen et al. 2007).

Im Bereich der Qualitätssicherung im Agribusiness sind in den vergangenen Jahren zwei Entwicklungslinien erkennbar geworden. Ein Ansatz setzt auf integrierte Wertschöpfungsketten mit hoher vertraglicher Bindungsintensität. Die Qualitätsbemühungen werden in diesem Fall u.a. unter Nutzung vertraglich abgesicherter Liefer- und Bezugspflichten vom Leitunternehmen der Food Supply Chain koordiniert, wie dies in Deutschland beispielsweise für das Wiesenhof-Konzept (Wesjohann 2004) charakteristisch ist. Die zweite Variante greift unter Wahrung der vertraglichen Unabhängigkeit der teilnehmenden Betriebe auf Zertifizierungsstandards zurück. Die Qualitätssicherung erfolgt in diesem Fall über betriebsindividuelle Qualitätsmanagementsysteme, produktionsstufenspezifische Qualitätsvorgaben sowie die neutrale Zertifizierung der Systemteilnehmer im Wege von „third-party audits“ (Spiller 2004; Hatanaka/Bain/Busch 2005).

Besonderheiten, die die Systeme der Ernährungswirtschaft von allgemein gebräuchlichen Qualitätsmanagementmethoden, vor allem denen der Automobilindustrie, wie dem Total Quality Management (TQM) oder der statistischen Prozesskontrolle (SPC), abgrenzen, sind z.B. die besagten „third-party audits“ oder die Einarbeitung gesetzlicher Vorschriften speziell für die Lebensmittelproduktion. Ein weiteres Kennzeichen ist die Einbeziehung branchenspezifischer Anforderungen, z.B. aus dem Bereich des Hygienemanagements. Die verfolgten Ziele sind vor allem die Abdeckung von Mindeststandards und die Produktdifferenzierung, als Unterziele auch die Verminderung der Kosten bzw. die Reduzierung der Zahl der Audits (Theuvsen/Plumeyer/Gawron 2007). Dagegen handelt es sich bei Systemen wie TQM nicht

um Zertifizierungssysteme. Vielmehr stellen diese ganzheitliche Managementmethoden dar, die helfen sollen, die Anforderungen der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und somit das Qualitätsniveau im Unternehmen zu erhöhen (Masing 1999), ohne dabei gesetzliche Forderungen zu integrieren oder die Durchführung neutraler Kontrollen zu ermöglichen.

Ein weiterer Trend hebt die Land- und Ernährungsindustrie vom übrigen produzierenden Gewerbe ab. Nicht mehr branchenneutrale Standards wie die ISO 9001 finden vorrangig Verwendung, sondern im Wesentlichen Standards, die auf ein spezielles Produkt (QM-Milch) oder eine bestimmte Branche (z.B. GMP+ und FAMI-QS für die Futtermittelindustrie oder QS Schwein für die Fleischwirtschaft) zugeschnitten sind und somit branchenspezifische Anforderungen wie z.B. ein Programm zum Salmonellenmonitoring beinhalten (Theuvsen/Gawron 2007). Weitere Systemisierungskriterien, die helfen sollen, die Besonderheiten und möglichen Unterscheidungsmerkmale der Zertifizierungssysteme im Agribusiness herauszustellen, werden ausführlich in Kapitel 2.2 beschrieben.

Bei der Betrachtung der aktuellen Entwicklungen im Agribusiness ist außerdem im Zuge einer starken Globalisierung ein immer stärkeres weltweites Engagement der Unternehmen der Ernährungswirtschaft zu erkennen. Zahlreiche Beispiele belegen diesen Trend (Rama 2005; Carruth 2006). So weisen z.B. Unternehmen wie Danone (Milchverarbeitung, aber u.a. auch Produktion von Tafelwasser und Getreideprodukten) oder die VION Food Group (verschiedene Arten von Nahrungsmitteln mit Schwerpunkt auf der Fleischverarbeitung) eine weltweit große Anzahl von Standorten auf. Beispielsweise beschäftigte die VION Food Group im Jahr 2006 insgesamt 15.150 Mitarbeiter; der Bereich Fresh Meat and Convenience zählt dabei 45 Standorte (insgesamt 12 Länderniederlassungen) (VION 2007). Die Danone Gruppe wirtschaftet an insgesamt 120 Standorten mit rund 90.000 Mitarbeitern (Danone 2007).

Im Zuge der Globalisierung der Agrar- und Ernährungswirtschaft unterliegen auch die Zertifizierungssysteme selbst einem immer stärker werdenden Trend zur Internationalisierung und in der Folge dem Einfluss unterschiedlichster Faktoren, z.B. verschiedenartigen politischen, sozialen oder kulturellen Aspekten. Wie bereits mehrere Studien bescheinigen, ist dem kulturellen Einfluss dabei ein sehr hoher Stellenwert beizumessen (Lagrosen 2004). Da sich die durchgeführten Arbeiten allerdings in ers-

ter Linie mit allgemeinen Managementsystemen, nicht jedoch mit Zertifizierungssystemen beschäftigen (Mathews et al. 2001; Yoo et al. 2006), sollen im Rahmen dieser Studie Letztere fokussiert werden. Ziel ist es, anhand einer empirischen Studie die Besonderheiten der Zertifizierung im interkulturellen Kontext herauszuarbeiten. Mit den Ergebnissen sollen Handlungsalternativen aufgezeigt werden, die international agierenden Unternehmen des Agribusiness sowie Standardsetzern Hilfestellung bei der Umsetzung bzw. der Entwicklung von Zertifizierungssystemen leisten.

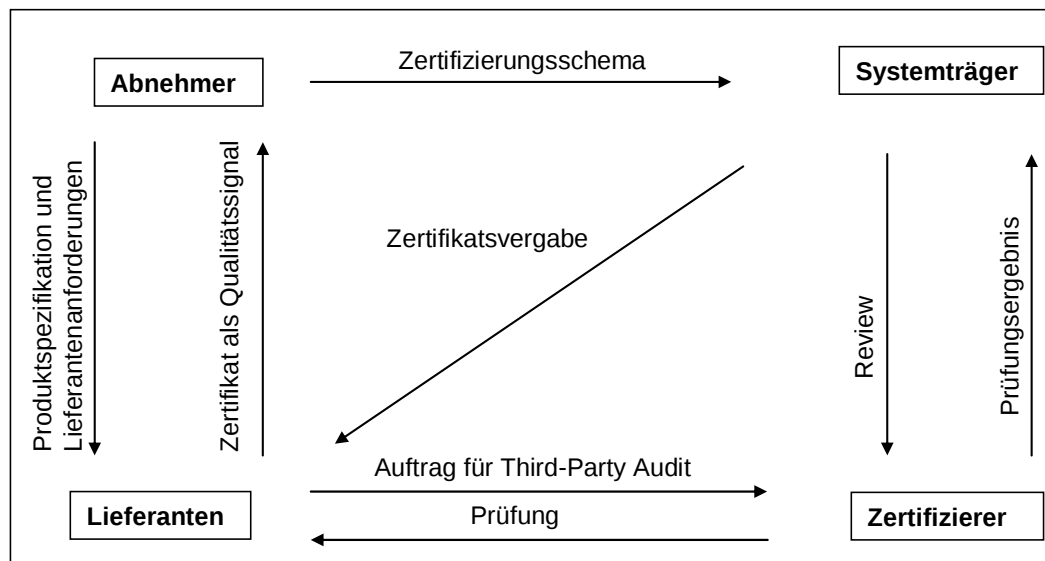
Zu diesem Zweck werden in Kapitel 2 die Zertifizierungssysteme des Agribusiness vorgestellt, systematisiert und unter den Gesichtspunkten ihrer Akzeptanz und Effizienz sowie interkulturellen Aspekte beleuchtet. Kapitel 3 erläutert anhand ausgewählter Ansätze die Kultur als Determinante des Managements. Auf dieser Grundlage ist eine empirische Untersuchung zu Zertifizierungssystemen im Agribusiness im interkulturellen Kontext konzipiert worden, deren theoretische und methodische Grundlagen sowie Ergebnisse in den folgenden Abschnitten dargestellt und diskutiert werden. Ein kurzes Fazit schließt die Arbeit ab.

## **2 Zertifizierungssysteme im Agribusiness**

### ***2.1 Merkmale und Verbreitung***

Das charakteristische Merkmal eines Zertifizierungssystems ist die Durchführung externer Kontrollen der beteiligten Betriebe durch eine unabhängige, oftmals akkreditierte Organisation (Auditor) auf der Grundlage eines durch eine externe Organisation (Standardsetzer) gesetzten Zertifizierungsstandards. Betrieben, die das Audit erfolgreich absolviert haben, wird ein Zertifikat ausgestellt, das sie gegenüber Interessierten, vorrangig Kunden, als Qualitätssignal einsetzen können (Luning/Marcelis/Jongen 2002; Meuwissen et al 2003). Abbildung 1 zeigt die an einem Zertifizierungsaudit beteiligten Akteure sowie ihre Beziehungen zueinander.

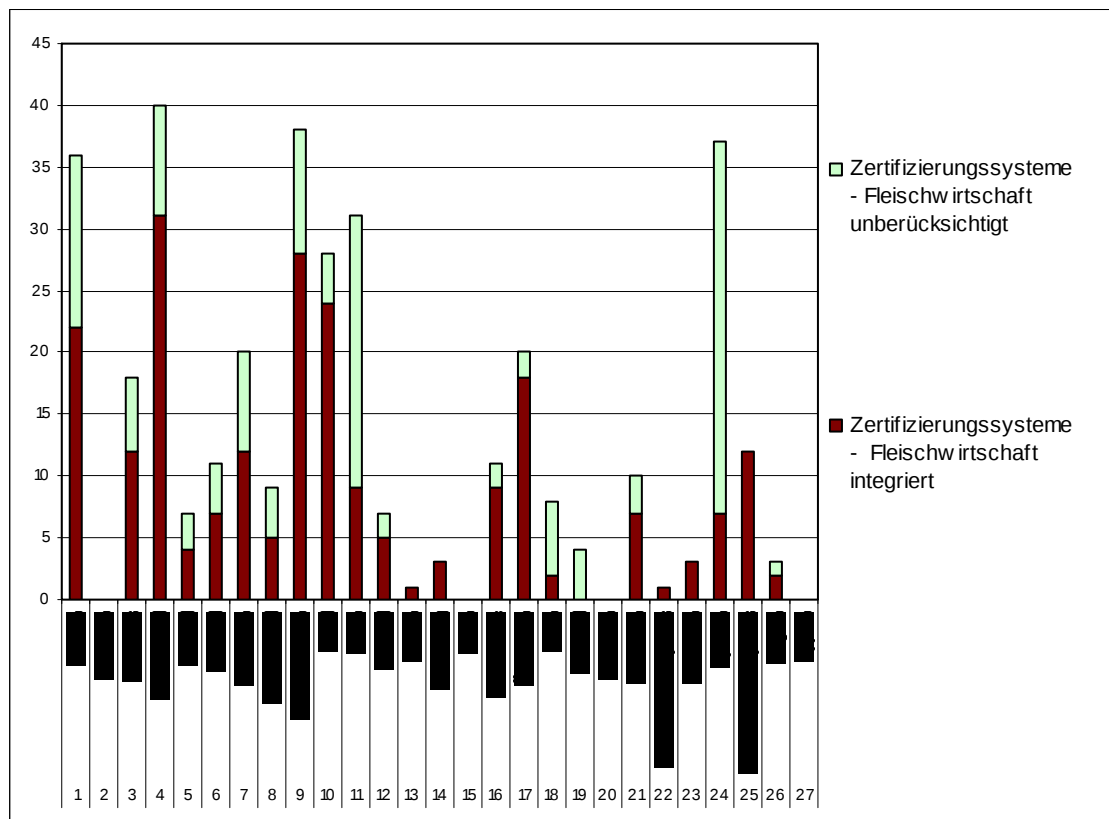
**Abbildung 1: Zertifizierungsaudit: Beteiligte und Beziehungen**



Quelle: Spiller 2004

Abbildung 2 verdeutlicht die Verbreitung von Zertifizierungssystemen in Europa. Es ist zu erkennen, dass vor allem in Belgien, Großbritannien, Deutschland, Irland, Italien und Spanien eine Vielzahl von Systemen implementiert wurde. So existieren in Deutschland z.B. rund 40 verschiedene Standards, von denen allein 31 für die Fleischwirtschaft entwickelt wurden bzw. diese zumindest einschließen. In anderen Mitgliedsstaaten der EU ist die Zahl der implementierten Zertifizierungssysteme z.T. deutlich geringer. In Zentral- und Osteuropa z.B. sind bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur vergleichsweise wenige Zertifizierungssysteme implementiert worden, doch wurde in jüngster Zeit damit begonnen, auch in diesen Ländern die Entwicklung voranzutreiben. Insgesamt wird man gemessen an der Zahl der betroffenen Betriebe wie auch der erfassten Wertschöpfungsketten den Zertifizierungssystemen eine weitaus größere Bedeutung als den Qualitätssystemen in integrierten Wertschöpfungsketten attestieren können.

**Abbildung 2: Zertifizierungssysteme in der EU**



Quelle: <http://foodqualityschemes.jrc.es> (Abrufdatum: 21.02.2007)

Aufgrund ihrer zunehmenden Verbreitung haben die Zertifizierungssysteme im Agribusiness viel Aufmerksamkeit in der agrarökonomischen Forschung erfahren. Das Spektrum der Fragestellungen, unter denen eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Zertifizierungssystemen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erfolgt, ist breit. Im Wesentlichen können drei Forschungsschwerpunkte unterschieden werden: Arbeiten, die eine Systematisierung der bestehenden Systeme vornehmen, Arbeiten, die die Akzeptanz und Effizienz von Zertifizierungssystemen in den Vordergrund stellen, sowie Studien, die die Qualitätssicherung im interkulturellen Kontext betrachten.

## **2.2 Systematisierung der Zertifizierungssysteme im Agribusiness**

Zur Systematisierung von Zertifizierungssystemen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft können verschiedene, sporadisch auch in der Literatur (Spiller 2004; DG JRC/IPTS 2005) genannte Kriterien herangezogen werden: Träger, Adressaten, Fokus, Ziele, geographische Ausdehnung, Teilnehmerzahl und Reichweite (Theuvsen/Gawron 2007).

Der **Träger** beschreibt den jeweiligen Standardsetzer. Grob kann zunächst zwischen staatlichen und privaten Zertifizierungsstandards differenziert werden (Jahn/Peupert/Spiller 2003). Bei den staatlichen Standards kann weiterhin nach EU-, Bundes- und Ländersystemen unterschieden werden. Private Standards können von sehr unterschiedlichen Organisationen getragen werden, z.B. Abnehmern, Lieferanten, Normierungsinstitutionen (bspw. ISO), Zertifizierern oder Nichtregierungsorganisationen. Daneben sind auch Kombinationen möglich, etwa in der Weise, dass Vertreter verschiedener Wertschöpfungsstufen gemeinsam einen Standard begründen und tragen.

Hinsichtlich der **Adressaten** kann grob zwischen Business-to-Business- (B2B-) und Business-to-Consumer- (B2C-) Konzepten differenziert werden. Erstere werden nicht an Endverbraucher kommuniziert, sondern nur in zwischenbetrieblichen Transaktionen als Qualitätssignal eingesetzt, während Letztere auch oder sogar vorrangig Endverbraucher adressieren. Der Zahl nach dominieren die (gemessen an der Teilnehmerzahl meist kleineren) B2C-Standards, die gegenüber den Konsumenten besondere Produkt- oder Prozesseigenschaften ausloben, während es sich bei den B2B-Standards vielfach um sehr große, teilnehmerstarke Systeme handelt.

Ein Audit kann als System-, Verfahrens- bzw. Prozess- oder Produktaudit angelegt sein (Pfeifer 2001). Im **Fokus** der Zertifizierungssysteme können dementsprechend Systeme, Prozesse oder Produkte stehen. Systemaudits, teilweise ergänzt um einzelne Verfahrensaspekte, sind oftmals kennzeichnend für jene Zertifizierungssysteme, die eine Absicherung von Mindestqualitäten im Markt sicherstellen. Dies trifft u.a. auf das System Qualität und Sicherheit (QS), den International Food Standard (IFS), GlobalGAP sowie die ISO 9001 zu. Die Erzeugungsprozesse stehen dagegen traditionell im Mittelpunkt der Auditierungen im Bereich der ökologischen Landwirtschaft sowie vieler qualifizierter Herkunftsangaben gemäß Verordnung (EG) 510/2006 (g.U. und g.g.A.). Der Produktfokus schließlich ist kennzeichnend für die u. a. auf Sensoriktests basierende Klassifizierung von Lebensmitteln als CMA geprüfte Markenqualität.

Mit Zertifizierungssystemen können ganz unterschiedliche **Ziele** verfolgt werden. Grob lassen sich die Absicherung von Mindeststandards und die Differenzierung von Produkten unterscheiden. Zertifizierungssysteme, die lediglich Mindeststandards absichern wollen, dienen der Reduzierung von Qualitätsunsicherheiten im Markt

(Schramm/Spiller 2003). Häufig ist in diesen Systemen eine ausgeprägte Orientierung an gesetzlichen Regelungen, DIN-Vorschriften, z.B. zur Durchführung von Reinigungs- und Desinfektionsmaßnahmen sowie branchenspezifischen Leitlinien, bspw. zur guten Hygienepaxis, erkennbar; besonders deutlich wird dies beim System Qualität und Sicherheit (Theuvsen 2004) sowie anderen einflussreichen B2B-Standards wie IFS und GlobalGAP. Differenzierungsmaßnahmen haben zum Ziel, ein Angebot zu schaffen, das von den Kunden in bestimmter Hinsicht als besonders oder vielleicht sogar einzigartig angesehen wird. Eine Differenzierung des Produktangebots erhöht die Kundenbindung und ermöglicht es den Anbietern, höhere Preise zu erzielen (Porter 1999). Eine Differenzierung durch Labelling ist charakteristisch für die Mehrzahl der B2C-Zertifizierungssysteme, die Merkmale wie gesicherte regionale Herkünfte (g.U., g.g.A.), ökologische Produktion (u.a. Demeter, Bioland), höhere Tierschutzstandards (z.B. Freedom Food, Neuland) oder andere bestimmte Verbrauchergruppen mit positiver Zahlungsbereitschaft ansprechende Produkt- oder Prozesseigenschaften zusichern.

Die **geographische Ausdehnung** der verschiedenen Zertifizierungsstandards ist sehr unterschiedlich; entsprechend kann zwischen lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Standards differenziert werden. Einige Standards, so z.B. das Konzept Unser Land in Bayern, sind als lokale Initiativen entstanden und erstrecken sich dementsprechend nur über wenige Landkreise. Einen regionalen Fokus haben die durch die Bundesländer initiierten Zertifizierungssysteme, die nur Betrieben des jeweiligen Landes offen stehen. Vorwiegend auf nationaler Ebene agieren u.a. das System Qualität und Sicherheit, QM Milch sowie KAT. Internationale Standards sind in mehr als einem Land vertreten, so u.a. der International Food Standard, der auch vom französischen Einzelhandel angewandt wird. Einige internationale Zertifizierungssysteme sind weltweit aktiv; neben den ISO-Standards trifft dies auch auf GlobalGAP zu, das in nahezu allen Ländern angewandt wird, aus denen europäische Lebensmittelgroß- und Einzelhändler vorwiegend Obst und Gemüse importieren.

Die **Teilnehmerzahl** ist bei den einzelnen Zertifizierungsstandards sehr unterschiedlich. Unser Land bspw. ist als kleines System zu qualifizieren; ihm hatten sich bis Mitte 2006 nur rund 130 Betriebe angeschlossen. Demeter (3.200 Betriebe) und Bioland (4.540 Betriebe) hingegen stellen mittelgroße Zertifizierungssysteme dar. Das System

mit der größten Teilnehmerzahl in der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft ist das System Qualität und Sicherheit, welches zum gegenwärtigen Zeitpunkt mehr als 117.000 Systemteilnehmer aufweist (QS 2009).

Hinsichtlich der **Reichweite** kann danach unterschieden werden, wie viele Wertschöpfungsstufen Zertifizierungssysteme abdecken (Jahn 2005). Einige Systeme erfassen lediglich eine Wertschöpfungsstufe, so bspw. GlobalGAP die Erzeugerstufe oder der IFS die an den Einzelhandel liefernde Verarbeitungsstufe. Mehrere bzw. alle Wertschöpfungsstufen umfasst dagegen z.B. das System Qualität und Sicherheit, so bspw. im Fleischbereich die Futtermittelwirtschaft, die Landwirtschaft, die Schlachtung und Zerlegung, die Verarbeitung sowie den Handel.

### **2.3 Akzeptanz und Effizienz**

Eine Vielzahl von Studien thematisieren u.a. die Effizienz (Canavari/Spadoni 2004) und Effektivität (Theuvsen/Peupert 2004) der Zertifizierungssysteme, Aspekte der Anreizgestaltung (Jahn/Schramm/Spiller 2005), aber auch weiter reichende Fragen, etwa nach den Auswirkungen der Zertifizierung auf die Organisation von Wertschöpfungsketten (Schramm/Spiller 2003; Schulze/Spiller/Theuvsen 2006). Daneben sind insbesondere auch die Akzeptanz und Bewertung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Zertifizierungssysteme durch die (potentiellen) Systemteilnehmer untersucht worden (Walgenbach 2007). Vorrangig beziehen sich die Analysen dabei auf jene Systeme, die für die Agrar- und Ernährungswirtschaft unmittelbar relevant sind, weil Betriebe nach den jeweiligen Standards zertifiziert werden können. Vorliegende Arbeiten erstrecken sich daher u.a. auf das System Qualität und Sicherheit (Jahn/Peupert/Spiller 2003), GlobalGAP (Lazo/Jahn/Spiller 2006) oder den International Food Standard (Gawron/Theuvsen 2006; Schulze et al. 2008). Bei allen Unterschieden im Detail, etwa in Bezug auf die Untersuchungsregion, den betrachteten Standard oder die Untersuchungsmethodik, kommen die empirischen Studien allgemein zu dem Ergebnis, dass es neben indifferenten Unternehmen, die den Zertifizierungsstandards weder positive noch negative Wirkungen zuschreiben, auch Befürworter und Ablehner der Zertifizierungsstandards gibt. Während Erstere durchaus positive Wirkungen z.B. auf die eigenen Geschäftsprozesse zu erkennen vermögen, sehen Letztere keine Vorteile und empfinden Zertifizierungssysteme im Wesentlichen als unnötigen bürokratischen Ballast.

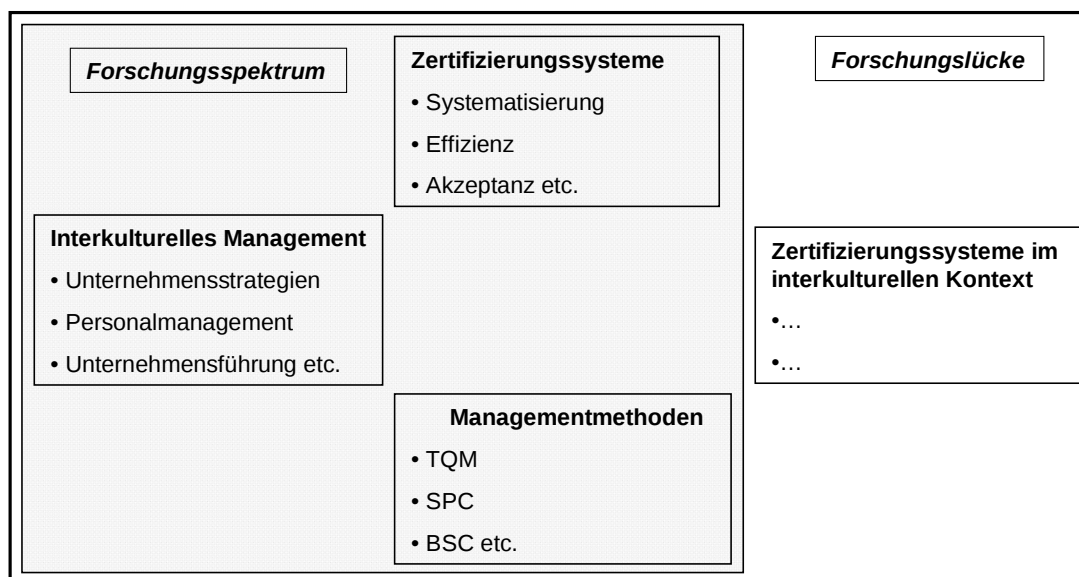
## **2.4 Qualitätssicherung im interkulturellen Kontext**

Zertifizierungssysteme können nicht nur Einflüsse bspw. auf die Lebensmittelsicherheit, die Kostensituation der Betriebe oder die Organisation von Wertschöpfungsketten ausüben, sondern unterliegen auch selbst dem Einfluss zahlreicher Faktoren. Das Spektrum reicht dabei von politischen Aspekten über branchenabhängige Umsetzungsschwierigkeiten bis hin zu mangelnder Motivation und Kenntnis der Mitarbeiter in Bezug auf den Zertifizierungsstandard (Gawron/Theuvsen 2006).

Einer der wohl bedeutendsten Faktoren ist dabei der Einfluss, der von kulturellen Unterschieden zwischen verschiedenen Regionen der Welt ausgeht (Lagrosen 2004). Bei einer näheren Betrachtung dieses Aspekts wird deutlich, dass auch auf diesem Gebiet eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien existiert, die mehr oder minder enge Bezüge zum Thema Qualitätssicherung aufweisen. Neben dem Versuch, den Begriff Kultur zu definieren, werden die Besonderheiten der interkulturellen Zusammenarbeit aufgearbeitet (Hofstede 2006; Trompenaars/Hampden-Turner 2007, Kutschker/Schmid 2004). Darüber hinaus werden auch speziellere Themen des globalen Managements, z.B. Aspekte der Implementierung verschiedener Qualitätstechniken (Total Quality Management etc.) im interkulturellen Kontext, in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt (Yoo et al. 2006). Die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeiten zeigen, dass Schwierigkeiten immer dann auftauchen können, wenn z.B. westlich geprägte Systeme oder Führungsstile eine weltweite Verbreitung finden sollen. Da sich Gesellschaften durch z.T. sehr differenzierte Weltanschauungen, Normen und Werte auszeichnen, können Systeme, die sehr stark durch die spezifische Kultur der Länder, in denen sie entwickelt wurden, geprägt sind, nicht in allen Teilen der Welt problemlos implementiert werden. Oft geraten sie in Widerspruch zu den erlernten bzw. gelebten Handlungsnormen eines oder mehrerer Länder (Garg/Ma 2005). Ein Problem kann z.B. daraus resultieren, dass die Mehrzahl der Zertifizierungssysteme auf der Anwendung eines strikten, formalen Regelwerks beruht. Dies kann Schwierigkeiten bei der Implementierung und Umsetzung verursachen, da formale Regeln in verschiedenen Kulturen in sehr unterschiedlicher Weise angenommen werden und einen sehr unterschiedlichen Stellenwert haben (Hofstede 2006).

Gleichwohl thematisieren die Arbeiten zum interkulturellen Management bislang kaum den für die Agrar- und Ernährungswirtschaft außerordentlich bedeutsamen Bereich der Zertifizierungssysteme und ihrer Implementierung im interkulturellen Kontext. Die bisherigen Untersuchungen thematisieren eher allgemein die Bereiche des strategischen Managements, des Personalmanagements und der Führung international tätiger Unternehmen (Macharzina 2003; Fuchs/Apfelthaler 2002). Immerhin in Ansätzen existieren Studien zur Implementierung und Anwendung von Methoden wie dem Total Quality Management, der statistischen Prozesskontrolle (SPC) etc. (Mathews et al. 2001; Yoo et al. 2006). Abbildung 3 verdeutlicht die sich insoweit auftuende Forschungslücke und den daraus resultierenden erheblichen Forschungsbedarf graphisch.

**Abbildung 3: Einordnung des Forschungsthemas**



Quelle: Eigene Darstellung

### **3 Kultur als Determinante des Managements – Ein Literaturüberblick**

#### **3.1 Der Kulturbegriff**

Bei der Suche nach einer geeigneten Definition für den Begriff „Kultur“ stößt man in der Literatur auf zahlreiche Ansätze. Kroeber und Kluckhohn (1952) haben durch umfangreiche Literaturrecherchen insgesamt 170 unterschiedliche Kulturdefinitionen ausfindig gemacht. Eine der ersten Definitionen geht dabei auf Tylor (1871: 1) zurück: „Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex

whole, which includes knowledge, belief, art, moral, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”

Basierend auf der Literaturrecherche von Kroeber und Kluckhohn (1952) wurde ein weiterer Definitionsversuch durch Keller (1982: 118f) unternommen: „Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generationen zu Generationen weitervererbt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und –normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationerprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar.“

Die unterschiedlichen Begriffsbestimmungen, die in vergleichbarer Weise auch für unterschiedliche Bezugsebenen, etwa die Organisationskultur (Schein 1992) oder die Branchenkultur (Rolinck 2002), entwickelt worden sind, zeigen, dass Kultur nicht mit einem Satz beschrieben werden kann, sondern eine Vielzahl von Aspekten beinhaltet, die eine Gruppe von Menschen bzw. eine Gesellschaft charakterisieren.

Nicht nur der Kulturbegriff ist in vielen Fällen Gegenstand der Betrachtung, auch dem Bezug der Kultur zum (Unternehmens-)Management wird eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt (Schreyögg 2000; Hofstede 2006; Trompenaars/Hampden-Turner 2007). So wurden in den vergangenen Jahren diverse Ansätze entwickelt, die das Verhalten der verschiedenen Gesellschaften und Nationen der Welt erklären und eine Kategorisierung unterschiedlicher Länder ermöglichen und die im Folgenden exemplarisch vorgestellt werden sollen.

### **3.2 Kulturdimensionen nach Hofstede**

Einer der Meilensteine in der interkulturellen Forschung ist die von Hofstede durchgeführte Befragung in den Jahren 1967 und 1973. Zur Bestimmung kultureller Unterschiede wurden IBM-Mitarbeiter aus 40 verschiedenen Nationen befragt. Insgesamt konnten dabei 117.000 Fragebögen ausgewertet werden. Im Jahr 1983 wurde die Stichprobe auf 50 Nationen ausgeweitet. Nach dem Einsatz verschiedener statisti-

scher Verfahren können als wesentliche Ergebnisse der Studie insgesamt fünf Kulturdimensionen herausgestellt werden:

- Machtdistanz
- Individualismus/Kollektivismus
- Maskulinität/Femininität
- Unsicherheitsvermeidung
- Lang- und Kurzzeitorientierung (Hofstede 2006).

### **Machtdistanz**

Die erste Kulturdimension beschreibt die Beziehung zwischen den verschiedenen Mitgliedern einer Gesellschaft und die daraus resultierende Machtverteilung. Durch bestehende Ungleichheiten in den verschiedenen Kulturen ergeben sich Verhaltensmuster, nach denen die Mitglieder einer Gesellschaft handeln und so mit den genannten Unterschieden umgehen. Diese Muster wiederum ergeben Ungleichheiten in der Verteilung der Hierarchien bzw. der Machtpositionen der einzelnen Gesellschaftsmitglieder und somit auch des gesellschaftlichen Ansehens. Das Ansehen kann in den verschiedenen Kulturen durch spezielle Fähigkeiten wie physische oder intellektuelle Überlegenheit, aber auch durch Macht und Wohlstand bedingt sein.

Mit Hilfe der von Hofstede ermittelten Ergebnisse der IBM-Studie und den zugrunde liegenden Daten wurde der so genannte Machtdistanzindex (MDI) gebildet, der es erlaubt, die in die Studie einbezogenen Länder zu vergleichen und für jedes einzelne Land einen MDI festzulegen. Dieser Index „drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht“ (Hofstede 2006: 53). Die Berechnung erfolgt dabei auf der Grundlage von Punktwerten, die für die einzelnen Antworten auf die gestellten Fragen stehen. Auf Basis einer anschließenden Faktorenanalyse kann der MDI für jedes Land errechnet werden.

Bei der genaueren Betrachtung der einbezogenen Faktoren wird deutlich, dass der MDI die Abhängigkeit in Führungsbeziehungen in einem Land widerspiegelt. Ist die Distanz gering, weisen Mitarbeiter und Vorgesetzter nur kleinere Abhängigkeiten auf, d.h., dass der Mitarbeiter keine Scheu zeigt, seinen Vorgesetzten anzusprechen bzw. ihm zu widersprechen, da hier ein konsultativer Führungsstil vorliegt. Im Ge-

gensatz dazu steht eine große Machtdistanz auch für eine große Abhängigkeit. Die Besonderheit hierbei zeigt sich in der Art und Weise, in der die Mitarbeiter einen bestimmten, autokratischen, patriarchalistischen oder konsultativen Führungsstil annehmen oder ablehnen. Somit kann Machtdistanz als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede, 2006: 59), verstanden werden.

### **Individualismus/Kollektivismus**

Die nächste Kulturdimension beschäftigt sich mit der Stellung bzw. der Beziehung von Personen innerhalb einer Gesellschaft. So wird eine Gesellschaft immer dann als individualistisch bezeichnet, wenn das Individuum im Vordergrund und die Selbstverwirklichung an erster Stelle stehen. Werten wie Freiheit und freie Zeit und dem Gefühl, gefordert zu werden, kommt eine große Bedeutung zu. Der Kollektivismus<sup>1</sup> spiegelt sich hingegen in der Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten, dem allgemeinen Umfeld am Arbeitsplatz und dem Einsatz der eigenen Fähigkeiten wider. Weiterhin ist er durch eine starke Gruppenorientierung geprägt, bei der nicht eine einzelne Person im Mittelpunkt der Betrachtung steht, sondern die Gruppe als Ganzes. Für diese Kulturdimension wurden sog. Individualismus-Indexwerte (IDV) ermittelt, anhand derer die verschiedenen Ländern analysiert werden können. Die Berechnung gestaltet sich dabei wesentlich komplexer als die des MDI und soll hier aus Platzgründen nicht weiter erläutert werden.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Kollektivismus wird in diesem Zusammenhang nicht im politischen Sinne benutzt.

## **Maskulinität/Femininität**

Die Kulturdimension der Maskulinität bzw. Femininität adressiert bestimmte geschlechtsspezifische Eigenschaften in den verschiedenen Gesellschaften. So gelten für die Femininität Grundzüge wie Toleranz, Mitgefühl, Sensibilität oder soziale Kompetenz. Charakteristische Aussagen beziehen sich vor allem auf die Wichtigkeit von zwischenmenschlichen Beziehungen und Lebensqualität, die Gleichverteilung von Aufgaben in einer Beziehung oder den Wert von Bescheidenheit. Für die Maskulinität hingegen spielen diese Werte eine eher untergeordnete Rolle. Maskuline Kulturen sind eher hart, kämpferisch und materiell orientiert. Herausforderungen, ein gutes Einkommen, Ehrgeiz und eine klare Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern sind einige der herausragendsten Aspekte. Ähnlich wie in den vorangegangenen Dimensionen wurde auch hier ein Indexwert gebildet, der sog. Maskulinitätsindexwert (MAS).

## **Unsicherheitsvermeidung**

Unter dem Begriff Unsicherheitsvermeidung versteht man den „Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede 2006: 233). Man kann also umgekehrt sagen, dass eine geringe Unsicherheitsvermeidung die Bereitschaft widerspiegelt, bestimmte Risiken einzugehen. Außerdem zeigt sich ein hoher Grad an Unsicherheitsvermeidung in Nervosität und dem Wunsch nach Vorhersehbarkeit; die Mitglieder einer Gesellschaft empfinden z.B. aufgestellte Regeln als Garant für Sicherheit. Veränderungen werden nicht nur als seltsam, sondern als gefährlich angesehen. Eine schwache Unsicherheitsvermeidung ist geprägt durch wenig Stress und ein geringes Angstaufkommen. Kinder werden nicht mit Tabus gemäßregelt und in der Familie herrscht Entspannung. Für diese Dimension wurde ein Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) errechnet, der wiederum die Möglichkeit bietet, Länder anhand von Punktwerten zu vergleichen.

## **Lang- und Kurzzeitorientierung**

Die Langzeitorientierung steht für „das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten“ (Hofstede 2006: 293). In einer eher kurzfristig orientierten Gesellschaft sind die Werte Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken am Arbeitsplatz besonders wichtig. Es wird weiterhin eher wenig gespart und somit steht weniger Geld für Investitionen bereit. Im Falle einer Langzeitorientierung wird Geld in erster Linie in Immobilien investiert; außerdem legt man auf den Gewinn wert, der erst nach einer längeren Periode erwirtschaftet wird. Soziale und wirtschaftliche Unterschiede sind in dieser Gesellschaft nicht erwünscht. Das Arbeitsumfeld ist durch Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortung und Selbstdisziplin geprägt.

### **3.3 Kulturdimensionen nach Trompenaars**

Eine Studie zu den Beziehungen von Kultur und Management, die sich auf 30.000 ausgefüllte Fragebögen stützt und insgesamt 55 Nationen umfasst, wurde von Fons Trompenaars 1993 vorgelegt und in Folgestudien auf die genannte Stichprobengröße erweitert. Anders als bei Hofstede besteht die Stichprobe aus Mitarbeitern aus insgesamt 30 Betrieben (Trompenaars/Hampden-Turner 2007; Kutschker/Schmid 2004).

Trompenaars beschreibt auf Grundlage einer umfangreichen Literaturanalyse sowie einer Faktorenanalyse insgesamt sieben verschiedene Kulturdimensionen, wovon die ersten fünf das Verhältnis Mensch zu Mensch und die übrigen zwei Dimensionen das Verhältnis Mensch zu Natur bzw. das Verhältnis zur Zeit näher beleuchten. Folgende Dimensionen werden definiert:

- Universalismus/Partikularismus
- Individualismus/Kollektivismus
- Emotionalität/Neutralität
- Spezifität/Diffusität
- Statuszuschreibung/Staterreichung

- Zeitverständnis
- Beziehung des Menschen zur Umwelt bzw. zur Natur (Trompenaars/Hampden-Turner 2007)

Die erste Dimension **Universalismus/Partikularismus** thematisiert in erster Linie die bestehenden Begleitumstände einer Situation, die eine bestimmte Ausführung einer Handlung bedingen. Während der Partikularist eher die spezifischen Umstände abwägt, steht bei dem Universalisten die Einhaltung von Regeln im Vordergrund seiner Entscheidung. Diese können unter Umständen einen entscheidenderen Einfluss nehmen als die menschlichen Beziehungen zueinander. Umstände, die das Verhalten des Partikularisten beeinflussen, sind z.B. das persönliche Umfeld, wie Freundschaften etc. Auch in Bezug auf das Management können die unterschiedlichen Ausprägungen der Dimension eine Rolle spielen. Hier kommen Situationen wie Vertragsabschlüsse oder das Setzen von Fristen in Betracht. Je nach Dimensionsausprägung kann die Ausgestaltung von Verträgen z.B. im Umfang sehr stark auseinanderweichen (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Die Dimension **Individualismus/Kollektivismus** betrachtet, ähnlich wie bei Hofstede, die Stellung eines Mitglieds in einer Gesellschaft. Es stellt sich primär die Frage, ob der Mensch als Individuum oder als Teil einer Gruppe gesehen wird bzw. wie er sich selber sieht. Diese Einordnung kann zum Teil bestimmte Entscheidungen stark beeinflussen, z.B., ob ein Ausbau langfristiger Geschäftsbeziehungen einem schnellen Vertragsabschluss vorzuziehen sei. Auch in den alltäglichen Managementabläufen können sich Auswirkungen ergeben. So sind Beispiele für Situationen bekannt, in denen Abstimmungen nicht durchgeführt werden konnten, da Uneinigkeit darüber bestand, ob in Gruppen entschieden werden sollte oder ein gewählter Stellvertreter seine Stimme abgeben konnte (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Gefühlsbetontes und emotionales Handeln sind die beiden Komponenten, die die Ausprägung der dritten Dimension **Emotionalität/Neutralität** ausmachen. Die Frage, ob die Handlungen der Gesellschaftsmitglieder eher rationaler Natur sind oder verstärkt Emotionen zum Ausdruck gebracht werden, steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Kutschker und Schmid (2004) benutzen in diesem Zusammenhang die Begriffe „impulsives“ bzw. „diszipliniertes“ Verhalten. Diese Unterschiede können auch im

beruflichen Alltag zu Schwierigkeiten führen, da die unterschiedlichen Verhaltensweisen nicht immer auf Verständnis stoßen (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Als vierte Dimension werden **Spezifität** und **Diffusität** gegenübergestellt. Trompenaars beschreibt hier die Trennung der Wirkungswelten der Individuen einer Gesellschaft. So zeigen spezifische Kulturen z.B. eine explizite Separation zwischen Privat- und Berufsleben, während die Diffusität in Gesellschaften eher ein Zusammenfließen dieser Lebenswelten widerspiegelt. Für die Managementaktivitäten im Betrieb kann das bedeuten, dass bestimmte Arbeitsbereiche oder Aufgaben strikt voneinander getrennt bzw. anderen Personen zugewiesen werden oder aber im Fall einer diffusen Gesellschaft auch zusammenlaufen können (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Auch die **Statuszuschreibung** und die **Statuserreichung** spielen in der Kulturforschung nach Trompenaars eine entscheidende Rolle. Die Erreichung einer bestimmten Stellung in einer Gesellschaft kann durch den persönlichen Hintergrund, z.B. die Religionszugehörigkeit oder das Alter, bedingt sein, aber auch durch die eigene Leistung erlangt werden. Im Unternehmen spielen für Fragen der Statuszuschreibung bzw. -erreichung z.B. Aspekte wie Alter, Erfahrungen, Schulbildung, bestimmte Qualifikationen oder akademische Titel eine jeweils unterschiedliche Rolle (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Die vorletzte Dimension fokussiert das **Zeitverständnis** in unterschiedlichen Kulturen. So wird zwischen einem sequentiellen und synchronen Verständnis für Zeit unterschieden. Stehen Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft in einem linearen Zusammenhang, ist die Blickrichtung als sequentiell anzusehen. Eine Abhängigkeit der unterschiedlichen Epochen ist dagegen charakteristisch für das synchrone Zeitverständnis (Kutschker/Schmid 2004). Werden z.B. Zeiten in sequentiellen Kulturen nicht eingehalten oder geändert, kann es die Mitglieder mitunter verunsichern, da sie ihren Zeitplan nicht einhalten können, was z.B. Auswirkungen auf den Berufsalltag haben kann. Im Gegensatz dazu laufen Tätigkeiten in synchronen Kulturen parallel, was sich natürlich gleichzeitig auf die Abläufe im betrieblichen Alltag übertragen lässt (Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Die letzte Dimension spiegelt das **Verhältnis zwischen Mensch und Natur** wider. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang, ob sich die Mitglieder einer Gesellschaft der

Natur unterwerfen oder sie sich die Natur zum Werkzeug machen bzw. Kontrolle über sie erlangen wollen. Die erste Gruppe wird auch als von außen bestimmt betrachtet, die zweite Gruppe hingegen als von innen bestimmt. Eine Übertragung auf betriebliche Aktivitäten ist zum Beispiel beim Kundenbezug zu erkennen. So spielen in von innen bestimmten Kulturen eher die eigenen Interessen eine Rolle, wohingegen sich in von außen bestimmten Kulturen der Kunde im Fokus der Bemühungen befindet.

Bei der Betrachtung der Dimensionen nach Trompenaars werden in einigen Fällen Überschneidungen zur Forschung von Hofstede deutlich. Diese Übereinstimmungen resultieren nicht zuletzt aus einer breiten Literaturanalyse, welche die Überlegungen Hofstedes einbezieht und gleichzeitig die Grundlage zur Definition der Dimensionen liefert.

### **3.4 Kulturdimensionen nach Schwartz**

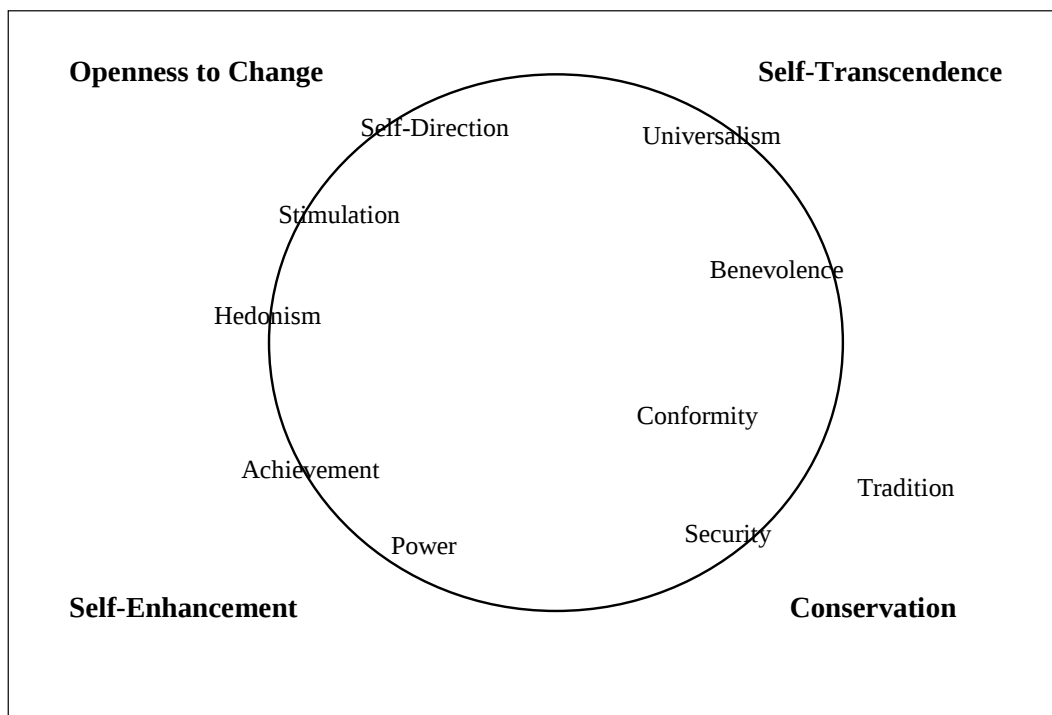
Einen weiteren Meilenstein in der Kulturforschung bilden die Untersuchungen von Schwartz zur Struktur menschlicher Werte. Anders als bei den vorhergehenden Studien, werden in diesem Forschungsansatz insgesamt zehn verschiedene Wertetypen definiert, die in einer bestimmten Verbindung zueinander stehen. Diese Wertetypen werden wiederum aus einzelnen Werten gebildet, die ein gemeinsames motivationales Ziel des Menschen zugrunde legen. In der folgenden Aufzählung werden diese genauer dargestellt:

- Macht (power) → Autorität, soziale Macht, soziale Anerkennung
- Erfolg (achievement) → Können, Erfolg, Intelligenz
- Genuss (hedonism) → das Leben genießen
- Anreiz (stimulation) → Abwechslung im Leben
- Unabhängiges Denken und Handeln (self-direction) → Kreativität, Freiheit
- Universalismus (universalism) → Weisheit, Gleichheit, soziale Gerechtigkeit
- Güte (benevolence) → Loyalität, Ehrlichkeit
- Tradition (tradition) → Traditionen respektieren
- Konformität (conformity) → Selbstdisziplin, Höflichkeit, Gehorsam
- Sicherheit (security) → Zugehörigkeitsgefühl, soziale Sicherheit  
(Schwartz/Boehnke 2004; Mohler/Wohn 2005)

Im Verlauf einer empirischen Studie werden die Zusammenhänge der Wertetypen auf ihre Relevanz und Beständigkeit überprüft. Grundlage der durchgeführten Studie mit insgesamt 10.857 Teilnehmern in 27 verschiedenen Ländern bildet die Bewertung verschiedener Items anhand einer 9-Punkte-Skala, die zu den oben angegebenen Werten zusammengefasst werden können (Schwartz/Boehnke 2004).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein nach Schwartz modifiziertes Modell, welches die genauen Zusammenhänge der Wertetypen analysiert, in diesem Zusammenhang den größten Erklärungsansatz liefert. Hier werden die genannten Typen nicht in einem orthogonalen Zusammenhang betrachtet, sondern vielmehr als ein Gebilde aus unterschiedlich positionierten Werten, die sich aus dem Antwortverhalten der Probanden ergeben. Diese liegen auf einer Kreisebene entweder nah beieinander oder eben weit auseinander und können weiterhin unter den Begriffen „openness to change“, self-transcendence“, „conservation“ und „self-enhancement“ zusammengefasst werden. Weiterhin zeigt die graphische Anordnung, in welcher Beziehung die Oberbegriffe zueinander stehen. Inwieweit die Wertetypen diesen Oberbegriffen zugeordnet werden können, verdeutlicht Abbildung 3. Es ist zu erkennen, dass für den ersten Oberbegriff „openness to change“ das unabhängige Denken und Handeln sowie bestimmte Anreize und die sinnliche Befriedigung zusammengefasst werden können. Dem steht das Konstrukt „conservation“ mit den Wertetypen Tradition, Sicherheit und Konformität gegenüber. Der dritte Oberbegriff wird durch die Wertetypen Macht und Erfolg charakterisiert und kann als „self-enhancement“ bezeichnet werden (Mohler/Wohn 2005). Das gegenteilige Konstrukt besteht aus den Typen Universalismus und Güte und wird unter dem Begriff „self-transcendence“ zusammengefasst. In weiteren Studien konnte gezeigt werden, dass diese Wertausprägungen in verschiedenen Länder und Kulturen unterschiedlich sind.

**Abbildung 3: Interaktion der menschlichen Werte nach Schwartz**



Quelle: Schwartz/Boehnke 2004

#### **4 Zertifizierungssysteme im interkulturellen Kontext: Theoretische und methodische Grundlagen der empirischen Analyse**

Die Ergebnisse der Kulturforschung lassen erwarten, dass die Implementierung von Zertifizierungssystemen dem Einfluss der jeweiligen (Landes-)Kultur unterliegt. Um die Wirkungen verschiedener Kulturdimensionen auf die Zertifizierung von Betrieben der Land- und Ernährungswirtschaft näher zu untersuchen, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, deren wesentliche theoretische Konstrukte und Methodik nachfolgend dargestellt werden.

##### **4.1 Theoretische Konstrukte**

Basierend auf der in Kapitel 3 dargestellten Literatur werden im Folgenden fünf Konstrukte vorgestellt, von denen ein Einfluss auf das Qualitätsmanagement und damit auf die Zertifizierungssysteme in Unternehmen in unterschiedlichen Kulturen erwartet wird. Die Wirkrichtungen werden dabei im Zuge dieser explorativen Studie zunächst noch offen gelassen.

## Konstrukt 1: Macht und Status

Das erste Konstrukt **Macht und Status** kann durch alle drei Modelle, die in Kapitel 3 vorgestellt wurden, beschrieben werden. Hofstede nennt in diesem Zusammenhang die Dimension **Machtdistanz**, die sich vor allem auf die Tatsache bezieht, in welchem Ausmaß die ungleiche Verteilung von Macht in unterschiedlichen Kulturen akzeptiert wird. Die Dimension **Statuszuschreibung** bzw. **Statuserreichung** nach Trompenaars zeigt analog zu Hofstede ein bestimmtes Verhalten der Mitglieder einer Kultur, welches Auswirkungen auf die Beziehung Vorgesetzter/Mitarbeiter haben kann. So macht es in diesem Zusammenhang einen Unterschied, ob Kulturen z.B. akademische Titel als Statussymbol ansehen und so bspw. auf die Kompetenz ihres Vorgesetzten schließen oder ob andere Aspekte, wie z.B. das Alter oder das Geschlecht, den Status vorgeben. Auch die Werte **Power** und **Achievement** nach Schwartz spiegeln die Aspekte Autorität, sozialer Status, Prestige bzw. persönlicher Erfolg durch Kompetenz wider und lassen somit Bezüge zu den bereits bei Hofstede und Trompenaars berücksichtigten Dimensionen erkennen.

Aus dem kulturell bedingten Stellenwert von Macht und Status ergeben sich Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter bzw. der Vorgesetzten, die Folgen für das Qualitätsmanagement haben. So kann es in Gesellschaften mit einer hohen Machtdistanz den Mitarbeitern möglicherweise schwer fallen, Missstände im Unternehmen an die Vorgesetzten zu kommunizieren, da eine große „Hierarchiebarriere“ zwischen den beiden Parteien existiert (Hofstede 2006). Dieser Umstand kann dann wiederum hinderlich sein, wenn es darum geht, den häufig geforderten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) voranzutreiben. Weiterhin kann sich die Ausprägung dieser Dimension auch auf die Durchführung einer neutralen Zertifizierung und somit auf die Auditierung durch einen externen Dritten auswirken. Die Höhe der Machtdistanz kann die Akzeptanz, die dem Auditor entgegengebracht wird, entweder positiv oder auch negativ beeinflussen.

## **Konstrukt 2: Kollektivismus/Individualismus**

Das zweite Konstrukt **Kollektivismus/Individualismus** basiert auf der entsprechenden Dimension Hofstede's, die die Stellung des einzelnen Individuums in einer Gesellschaft näher betrachtet. Je nachdem, ob das Individuum oder die Gruppe im Vordergrund steht, können sich erhebliche Auswirkungen auf das betriebliche Management ergeben. In ähnlicher Weise beschreibt auch Trompenaars diese Dimension; er ergänzt es zudem um die Dimension **Spezifität/Diffusität**. Das genannte Konstrukt wird weiterhin um den Wert **Benevolence** nach Schwartz erweitert. In diesem Zusammenhang geht es im weiteren Sinne um das Verantwortungsbewusstsein des Individuums, welches auch im betrieblichen Alltag eine wesentliche Rolle spielen kann.

Der Zusammenhang zwischen den vorgestellten Annahmen bzw. Kulturdimensionen und den charakteristischen Aspekten des Qualitätsmanagements wird zum einen in der Bereitschaft der Mitarbeiter, bestimmte Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen anzunehmen, erkennbar. So können die eigenen Fertigkeiten ausgebaut werden oder gleichzeitig auch neue Fertigkeiten erlernt werden, wie es für individualistische Kulturen besonders charakteristisch ist (Hofstede 2006). Darüber hinaus wird auch ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung beeinflusst. Diese bestimmt wiederum, inwieweit eine präzise Beschreibung der Tätigkeiten, die den eigenen Arbeitsbereich festlegen, erwartet bzw. akzeptiert wird. Schließlich ist zu erwarten, dass Arbeitsbereiche in spezifischen Kulturen im Sinne von Trompenaars strikt voneinander getrennt werden. Diese Trennung wird z.B. durch exakte Arbeitsplatzbeschreibungen, wie sie oft auch in Qualitätsmanagementsystemen gefordert werden, umgesetzt.

## **Konstrukt 3: Emotionalität**

Das Konstrukt **Emotionalität** adressiert einerseits geschlechtsspezifische Attribute wie z.B. Toleranz, Mitgefühl und Sensibilität (Hofstede 2006), andererseits geht es in diesem Kontext auch um die Auslebung von Gefühlen bzw. Emotionen. Hier unterscheidet Trompenaars **affektive** von **neutralen Kulturen**, je nachdem, ob das menschliche Verhalten eher durch Impulsivität oder aber durch Disziplin geprägt ist (Trompenaars/Hampden-Turner 2007; Kutschker/Schmid 2004). Enge Bezüge bestehen auch zur Dimension **Maskulinität/Femininität** nach Hofstede.

Der Aspekt der Emotionalität kann vor allem Auswirkungen auf die Durchführung sog. „weicher“ Maßnahmen, z.B. Teambesprechungen, haben, die teilweise in Zertifizierungssysteme integriert sind, um mit ihrer Hilfe die Systemanforderungen umzusetzen. So zeigen die Ergebnisse der IBM-Studie, dass Teamfähigkeit besonders stark in femininen Gesellschaften ausgeprägt ist. Trompenaars wiederum weist auf weitere bedeutsame Unterschiede hin, die zwischen affektiven und neutralen Kulturen in diesem Zusammenhang bestehen können. Impulsives Verhalten kann gerade in interkulturellen Projekten zu Schwierigkeiten führen, da es von Angehörigen neutraler Kulturen oft falsch gewertet wird und gemeinsame Entscheidungen somit oft nur unter erschwerten Bedingungen getroffen werden können.

#### **Konstrukt 4: Unsicherheitsvermeidung**

Das vierte Konstrukt erfasst unter dem Begriff der **Unsicherheitsvermeidung**, dass „...sich Mitglieder einer Kultur durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede 2006: 233). Diese Ängste können sich z.B. in der Bereitschaft niederschlagen, bestimmte Regeln anzunehmen, oder aber auch dafür verantwortlich sein, dass Mitarbeiter im Unternehmen Innovationen eher skeptisch gegenüberstehen. Dies entspricht der Dimension **Universalismus/Partikularismus** nach Trompenaars, derzufolge die Einhaltung von Regeln für Universalisten verstärkt in den Vordergrund rückt, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen (Trompenaars/Hampden-Turner 2007). Schwartz wiederum fasst Begriffe wie Sicherheit, Harmonie und soziale Stabilität unter dem Begriff **Security** zusammen und untermauert damit den Stellenwert des beschriebenen Konstrukts.

Bezüge zum Qualitätsmanagement sind in der für Zertifizierungssysteme typischen starken Bürokratisierungstendenz (Theuvsen 2005) zu erkennen. Die starke Formalisierung der Zertifizierungssysteme bei gleichzeitiger Einbindung gesetzlicher Vorgaben und branchenspezifischer Regelungen, können in Gesellschaften mit einer starken Unsicherheitsvermeidung den Mitarbeitern die gewünschte Sicherheit bieten.

#### **Konstrukt 5: Zeitorientierung**

Den Mittelpunkt des letzten Konstrukts bildet die Tatsache, dass kulturelle Unterschiede hinsichtlich der zeitlichen Betrachtung des alltäglichen Lebens bestehen. So kann die Blickrichtung entweder in die Zukunft, die Gegenwart oder in die Vergan-

genheit gerichtet sein. Hofstede spricht in diesem Zusammenhang von **Lang-** und **Kurzzeitorientierung**, Trompenaars vom **Zeitverständnis**. Von Schwartz werden außerdem in diesem Kontext Werte wie **Tradition**, **Respekt** oder **Religion** erwähnt.

Wichtig ist die Zeitorientierung z.B. bei der Ausrichtung auf lang- oder kurzfristige Ziele, etwa in Bezug auf notwendige Investitionen im Betrieb. Bedeutung für das Qualitätsmanagementsystem lassen sich auch in Bezug auf die Durchführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erkennen, da hier die langfristige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an erster Stelle steht (Schwartz/Boehnke 2004; Trompenaars 2007; Hofstede 2006; Kutschker/Schmid 2004).

#### **4.2 Datengrundlage und Fragebogen**

Unter Rückgriff auf die in Kapitel 4.1 formulierten Konstrukte wurde im Oktober und November 2008 eine Befragung zu den Auswirkungen kultureller Unterschiede auf die Praxis des Qualitätsmanagements, speziell auf die Implementierung von Zertifizierungssystemen in Betrieben des Agribusiness durchgeführt. Der im Anschluss an eine Pretest-Phase verwendete Fragebogen ist im Anhang abgedruckt.

Die Überprüfung des Einflusses der Kultur auf das Qualitätsmanagement erfolgte in diesem Kontext mit Hilfe der Einschätzung von Auditoren, die Betriebe der Agrar- und Ernährungswirtschaft in ihrem jeweiligen Land auf der Grundlage von Zertifizierungsstandards auditieren. Zertifizierungsinstitute wurden weltweit per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Mit Hilfe eines in der E-Mail enthaltenen Links war es den Auditoren möglich, direkt online an der Befragung teilzunehmen. Aufgrund der globalen Verbreitung des Fragebogens schien diese Befragungsmethode als die geeignetste Lösung, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen. Die benötigten E-Mail-Adressen wurden durch eine Internetrecherche zusammengetragen. Das Hauptkriterium für die Auswahl der Probanden bildete die Arbeit als Auditor im jeweiligen Land. Insgesamt wurden 550 Auditoren per E-Mail kontaktiert.

Der Fragebogen war zum Zwecke einer weiten Verbreitung in den Sprachen Deutsch, Englisch und Spanisch verfügbar. Nach einer vierwöchigen Feldphase und insgesamt zwei Erinnerungen konnten insgesamt 96 Fragebögen zur Auswertung herangezogen werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,45%.

## ***Fragebogen***

Der in standardisierter Form aufgestellte Fragebogen besteht aus insgesamt 20 Fragen und gliedert sich in drei Teile. Im ersten Abschnitt („allgemeine Meinungsabfrage“) werden die Erfahrungen des Auditors mit der Zertifizierung im jeweiligen Land am Beispiel eines typischen Betriebs abgefragt. Die aufgeführten Statements werden anhand einer 5-Punkt-Likert-Skala (trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, teils/teils, trifft eher zu, trifft zu) bewertet. Die Statements sind in fünf Blöcke eingeteilt, die sich an den in Kapitel 4.1 formulierten Konstrukten orientieren.

Im zweiten Teil schließt sich die Abfrage soziodemographischer Daten an. Hier besteht zum einen die Möglichkeit, Angaben zum Zertifizierungsinstitut, z.B. zur Mitarbeiterzahl, zur Anzahl der auditierten Systeme etc., zu machen. Zum anderen werden Fragen zur Person des Befragten gestellt, etwa seiner Nationalität oder der Dauer seiner Tätigkeit im betrachteten Land. Im letzten Teil des Fragebogens erfolgt dann eine genaue Beschreibung des betrachteten Betriebes. Wichtige Aspekte sind in diesem Fall u.a. die Branchenzugehörigkeit des Betriebes und die Mitarbeiterzahl.

Auf Grundlage der beantworteten Fragebögen wurde eine statistische Analyse mit Hilfe des Computerprogramms SPSS Version 16 durchgeführt. Hierbei kamen in erster Linie uni- und bivariate Verfahren z.B. in Form von Häufigkeitsauszählungen oder Mittelwertvergleichen zum Einsatz. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5 detailliert vorgestellt.

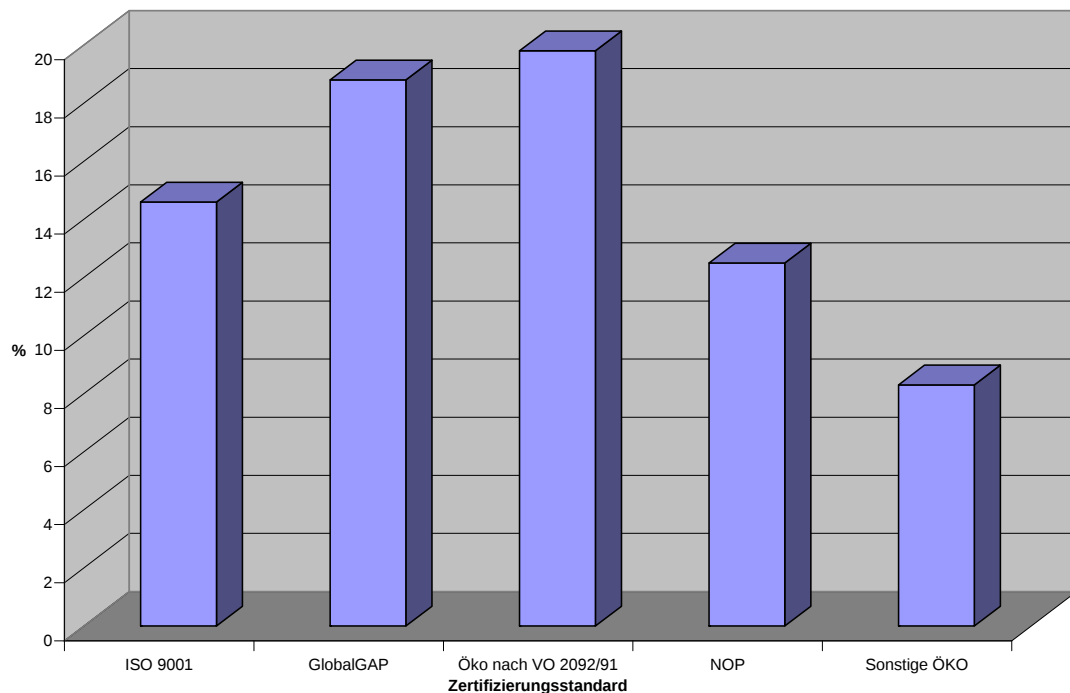
## **5 Ergebnisse**

### ***5.1 Soziodemographische Daten***

#### ***Bezugsstandard und Bezugsland***

Eine entscheidende Information für das weitere Verständnis ist die Kenntnis des Zertifizierungsstandards, der den Bezugspunkt der Angaben in der Befragung darstellt (siehe Abb. 4).

**Abbildung 4: Betrachteter Zertifizierungsstandard**

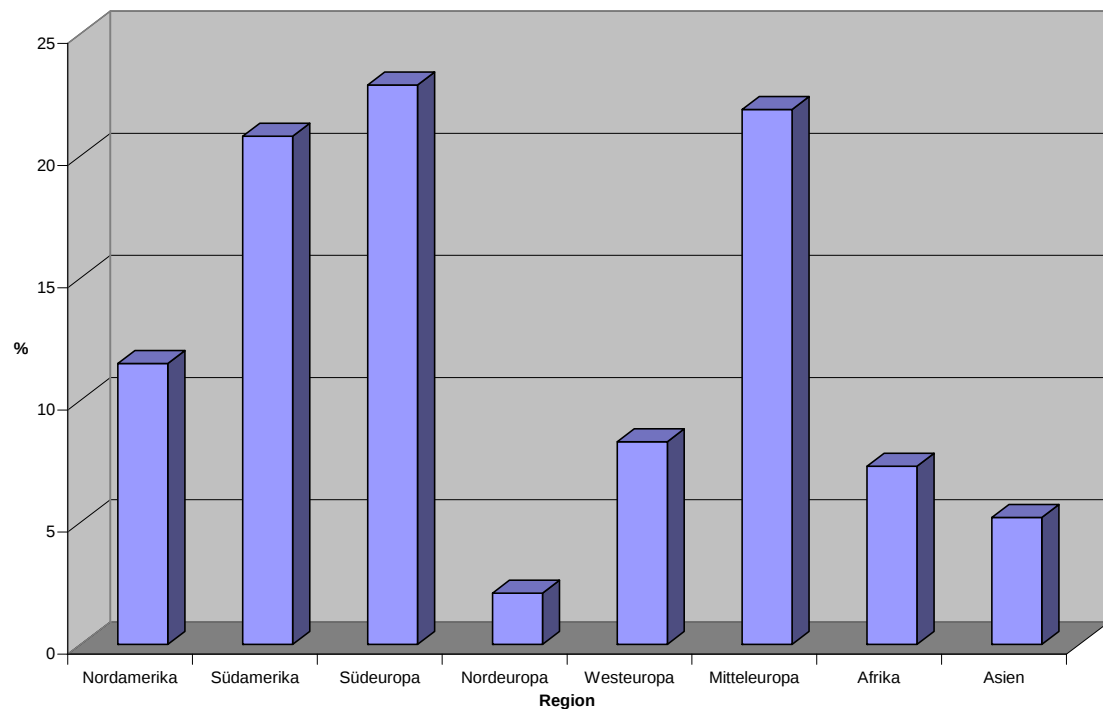


Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Zusammenhang ist zu erkennen, dass sich die meisten Auditoren (19,8%) auf das Biosiegel nach EU-Öko-Verordnung beziehen. Weitere häufig vertretene Standards sind mit 18,8% das GlobalGAP-System bzw. die ISO 9001 mit 14,6%. Etwas seltener genannt werden das National Organic Program (NOP) (12,5%) und verschiedene andere Ökostandards (8,3%). Ebenfalls in der Stichprobe enthalten sind die Systeme IFS, BRC, ISO 22000, Q&S, KAT, Demeter und Naturland; diese werden allerdings nur vereinzelt genannt.

Abb. 5 zeigt, dass in der Befragung vorwiegend Betriebe aus Europa Beachtung finden; insgesamt sind diese mit rund 55% - davon Südeuropa 23% und Mitteleuropa 22% - vertreten. Mit insgesamt 32,3% befinden sich außerdem Betriebe in Nord- und Südamerika relativ stark im Blickfeld der Auditoren. Afrika und Asien haben mit 7,3% bzw. 5,2% einen eher geringen Anteil.

**Abbildung 5: Geographische Region als Bezugspunkt**



Quelle: Eigene Darstellung

### ***Das Zertifizierungsbüro***

Bei den betrachteten Zertifizierungsbüros handelt es sich vorwiegend um Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (ca. 96%). Von diesen beschäftigen ca. 46% weniger als 10 Mitarbeiter. Rund 64% der Büros sind in Konzerne eingegliedert, die zum größten Teil aus mehr als 20 Zertifizierungsbüros bestehen (43,5%), doch sind auch Konzerne mit bis zu fünf Büros zu ca. 35% vertreten. Im Falle der größeren Konzerne werden weltweit bis zu 3.000 Mitarbeiter beschäftigt.

### ***Persönliche Daten***

Die Verteilung der Nationalität des Befragten entspricht etwa der Verteilung der Untersuchungsregionen, wie sie aus Abb. 5 ersichtlich wurde (siehe Tabelle 1). Das Alter der Befragten liegt mehrheitlich zwischen 30 und 49 Jahren. Zu je gleichen Teilen arbeiten die befragten Auditoren zwischen 1 und 5 bzw. 6 und 10 Jahren im jeweiligen Land.

**Tabelle 1: Nationalität der Befragten nach Kontinenten**

| Kontinent  | Häufigkeit | Prozente |
|------------|------------|----------|
| Europa     | 44         | 45,4     |
| Amerika    | 20         | 20,6     |
| Asien      | 4          | 4,1      |
| Afrika     | 3          | 3,1      |
| Australien | 0          | 0        |
| fehlend    | 26         | 26,8     |

Quelle: Eigene Darstellung

### ***Der typische landwirtschaftliche Betrieb/das typische Unternehmen***

Bei der Einteilung nach Sektoren ist zu erkennen, dass die Mehrheit der von den Auditoren bei der Ausfüllung des Fragebogens betrachteten Betriebe der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei zuzuordnen ist (ca. 60%). Weiterhin sind 26% der betrachteten Betriebe der verarbeitenden Industrie zuzurechnen. Ferner wurden zwei Handelsunternehmen sowie weitere neun Unternehmen, für die die Branchenzugehörigkeit nicht angegeben wurde, einbezogen.

Die landwirtschaftlichen Betriebe sind in erster Linie im Acker- und Gartenbau tätig, z.B. im Getreide-, Gemüse- oder Obstbau bzw. in bestimmten Mischformen dieser Betriebszweige (25 Betriebe). Bei den tierhaltenden Betrieben sind die Schweine-, Milchvieh und Geflügelhaltung sowie Mischformen vorherrschend (13). Bei den verarbeitenden Unternehmen handelt es sich um Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe (5); jeweils zwei Unternehmen verarbeiten Milch, produzieren Futtermittel oder sind im Sektor Mahl- und Schälmühlen tätig. Insgesamt liegen zu dieser Frage 55 fehlende Werte vor.

Die Hälfte der von den Befragten betrachteten Betriebe (52%) besitzt weniger als 10 Produktionsstätten. Die Mitarbeiterzahl liegt vorwiegend zwischen 10 und 100 Beschäftigten (48,5%); bei rund 28% sind es weniger als 10, bei ca. 14% zwischen 101 und 250 Mitarbeiter. Die betrachteten, für die Zertifizierung als typisch erachteten Betriebe sind vorwiegend national (45%) bzw. international (45%) tätig; eine lokale Ausrichtung liegt bei insgesamt 10% vor. Die Nationalität ihrer Mitarbeiter entspricht

dem Standort der Unternehmen; insgesamt 57% der Mitarbeiter sind europäischer, ca. 35% amerikanischer Herkunft. Nur 5% bzw. 3% stammen aus Afrika bzw. Asien.

## 5.2 Kultur und Zertifizierung

Auf 5-Punkt-Likertskalen (1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu) konnten die Befragten ihrer Meinung zu Statements Ausdruck verleihen, mit deren Hilfe der Einfluss der in Kapitel 4 berücksichtigten Kulturdimensionen auf die Implementierung von Zertifizierungssystemen abgefragt wurde. Bei diesen Dimensionen handelt es sich um Macht und Status, Kollektivismus/Individualismus, Emotionalität, Unsicherheitsvermeidung sowie Zeitorientierung.

Im Hinblick auf **Macht und Status** (siehe Tabelle 2) ist zu erkennen, dass Aussagen, die eine Scheu der Mitarbeiter vor ihren Vorgesetzten betreffen, eher abgelehnt werden. So haben die Mitarbeiter nach Einschätzung der befragten Auditoren keine Angst, Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen ( $\mu = 2,47$ ;  $\sigma = 1,16$ ), bzw. haben nicht die Absicht, diese zu verheimlichen ( $\mu = 2,26$ ;  $\sigma = 1,19$ ). Relativ hohe Standardabweichungen zeigen allerdings ein stark streuendes Antwortverhalten. Sowohl die Akzeptanz von Anweisungen der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter ( $\mu = 3,76$ ) als auch der Respekt gegenüber dem Auditor ( $\mu = 4,36$ ) werden hoch eingeschätzt. Der Respekt vor dem Auditor schlägt sich in der Akzeptanz seiner Entscheidungen während des Auditprozesses nieder ( $\mu = 4,34$ ). Die übrigen Aussagen, z.B. zur Diskussionsbereitschaft der Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten ( $\mu = 3,65$ ;  $\sigma = 1,198$ ) oder zur Einschätzung seiner Kompetenz in Bezug auf das implementierte Zertifizierungssystem ( $\mu = 3,9$ ;  $\sigma = 1,033$ ), erfahren eine mittlere bis hohe Zustimmung, weisen aber auch hohe Standardabweichungen auf.

**Tabelle 2: Macht, Status und Zertifizierung**

| Statement                                                                                             | $\mu$ | $\sigma$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ... haben Angst, ihrem Vorgesetzten Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen.             | 2,47  | 1,16     |
| ... versuchen Verstöße gegen das Zertifizierungssystem gegenüber ihrem Vorgesetzten zu verheimlichen. | 2,26  | 1,19     |
| ... akzeptieren die Anweisungen ihres Vorgesetzten.                                                   | 3,76  | 0,937    |
| Die Vorgesetzten diskutieren die Einführung des Zertifizierungssystems gerne mit ihren Mitarbeitern.  | 3,65  | 1,198    |

|                                                                                                            |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| ... erachten ihre Vorgesetzten als kompetent in Bezug auf Fragen, die das Zertifizierungssystem betreffen. | 3,9  | 1,033 |
| ... sind häufig nicht meiner Meinung (der des Auditors).                                                   | 2,53 | 1,044 |
| ... respektieren den Auditor.                                                                              | 4,36 | 0,796 |
| ... akzeptieren meine Entscheidungen (die des Auditors) während des Auditprozesses.                        | 4,34 | 0,856 |

5-Punkt-Likertskala: 1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu;  
 $\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (...= die Mitarbeiter)

Quelle: Eigene Darstellung

Der Aspekt des **Kollektivismus/Individualismus** wurde insbesondere in Bezug auf die Annahme von Schulungen, die Übernahme von Verantwortung im Rahmen des Qualitätsmanagements sowie die Einschätzung präzise formulierter Aufgaben betrachtet. Eine hohe Zustimmung erhalten Statements, die die Stärkung der Verpflichtung ( $\mu$ = 4,18) bzw. der Motivation ( $\mu$ = 3,95) der Mitarbeiter gegenüber Qualitätsmaßnahmen sowie die Möglichkeit der Selbstverwirklichung ( $\mu$ = 3,92) durch die Übertragung von Verantwortung zum Gegenstand haben. Außerdem nehmen die Mitarbeiter nach Einschätzung der Befragten gerne präzise formulierte Aufgaben an, die ihr Handeln erleichtern ( $\mu$ = 4,12) und ihre persönliche Verantwortung stärken ( $\mu$ = 4,17). Eine ebenfalls positive Tendenz zeigen die Statements bzgl. der Annahme ( $\mu$ = 3,77) bzw. Einschätzung ( $\mu$ = 4,02) von Schulungen im Rahmen des Qualitätsmanagements (Tabelle 3).

**Tabelle 3: Kollektivismus/Individualismus und Zertifizierung**

| Statement                                                                                                               | $\mu$ | $\sigma$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ... erachten Schulungen zum Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung als sinnvoll.                                    | 4,02  | 0,902    |
| ... sind leicht zu Überzeugen, an Schulungen im Rahmen des Zertifizierungssystems teilzunehmen.                         | 3,77  | 1,111    |
| Die Übertragung von Verantwortung motiviert die Mitarbeiter in ihrem täglichen Umgang mit Qualitätssicherungssystemen.  | 3,95  | 0,999    |
| Die Übertragung von Verantwortung stärkt die persönliche Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Qualitätsmaßnahme. | 4,18  | 0,833    |

|                                                                                                            |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| Präzise formulierte Aufgaben werden von den Mitarbeitern gerne angenommen, da sie ihr Handeln erleichtern. | 4,12 | 1,017 |
| Präzise formulierte Aufgaben stärken die persönliche Verantwortung der Mitarbeiter für Qualitätsmaßnahmen. | 4,17 | 0,843 |
| Die Verantwortung für Qualität erlaubt es den Mitarbeitern, sich selbst zu verwirklichen.                  | 3,92 | 0,978 |

5-Punkt-Likertskala: 1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu;  
 $\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (...= die Mitarbeiter)

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen des Konstrukts **Emotionalität** steht die Einschätzung teambasierter Arbeiten im Vordergrund der Betrachtung. So sehen die Mitarbeiter z.B. Qualitätszirkel ( $\mu$ = 3,54) sowie die Teamarbeit ( $\mu$ = 3,64) leicht positiv. Als relativ sinnvolle Managementmaßnahmen werden weiterhin Teambesprechungen ( $\mu$ = 3,59), abteilungs- ( $\mu$ = 3,68) und hierarchiestufenübergreifende Teams ( $\mu$ = 3,70) gesehen. Das Erlangen eines Zertifikats kann zusätzliche Motivation liefern, um die täglichen Arbeitsabläufe zu verbessern ( $\mu$ = 3,73). Das Zertifikat wird zudem weitgehend als Belohnung für die Bemühungen, die Qualität zu verbessern, angesehen ( $\mu$ = 3,96). Nur zum Teil wurde beobachtet, dass schlechte Auditresultate die Mitarbeiter motivieren, Unternehmensprozesse zu verbessern ( $\mu$ = 3,15) (Tabelle 4).

**Tabelle 4: Emotionalität und Zertifizierung**

| Statement                                                                                                                               | $\mu$ | $\sigma$ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ... sehen Vorteile in team-basiertem Arbeiten, wie z.B. in Qualitätszirkeln.                                                            | 3,54  | 1,08     |
| ... arbeiten gerne im Team.                                                                                                             | 3,64  | 0,977    |
| ... erachten Teambesprechungen als ein sinnvolles Managementinstrument.                                                                 | 3,59  | 1,013    |
| ... erachten abteilungsübergreifende Teams als eine sinnvolle Maßnahme, um Qualität zu verbessern.                                      | 3,68  | 0,878    |
| ... erachten aus unterschiedlichen hierarchischen Stufen zusammengesetzte Teams als eine sinnvolle Maßnahme, um Qualität zu verbessern. | 3,70  | 0,939    |
| Die Erteilung eines Zertifikats motiviert die Mitarbeiter jeden Tag besser zu werden.                                                   | 3,73  | 1,078    |
| Ich habe oft beobachtet, dass schlechte Auditresultate die Mitarbeiter motivieren, Unternehmensprozesse zu verbessern.                  | 3,15  | 0,957    |
| ... sehen ein Zertifikat als Belohnung für ihre Bemühungen, die Qualität zu verbessern.                                                 | 3,96  | 0,974    |

5-Punkt-Likertskala: 1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu;  
 $\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (...= die Mitarbeiter)

Quelle: Eigene Darstellung

Das Konstrukt **Unsicherheitsvermeidung** ist durch Aussagen charakterisiert, die sich auf die durch Zertifizierungssysteme geschaffenen Regeln beziehen. Die befragten Auditoren sind zum Teil der Meinung, dass die Mitarbeiter derartige Regeln als eine Art Sicherheit ( $\mu = 3,47$ ), aber auch als ein relativ sinnvolles Managementinstrument ( $\mu = 3,53$ ) sehen. Gleiches gilt auch für Handbücher und Checklisten ( $\mu = 3,62$ ), Verfahrens- ( $\mu = 3,66$ ) und Arbeitsanweisungen ( $\mu = 3,64$ ) sowie Auditchecklisten ( $\mu = 3,83$ ), die im Rahmen eines Zertifizierungssystems verwendet werden. Ein ähnliches Bild, wenn auch mit einer etwas geringeren Zustimmung, ist in Bezug auf die Befolgung von Regeln zu erkennen. Diese werden nach Auskunft der Befragten zum größten Teil bereitwillig akzeptiert ( $\mu = 3,47$ ) und von den Mitarbeitern eingehalten ( $\mu = 3,5$ ) (Tabelle 5).

**Tabelle 5: Unsicherheitsvermeidung und Zertifizierung**

| Statement                                                                                                    | $\mu$ | $\sigma$ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ... sehen die Regeln des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument an.                  | 3,53  | 1,044    |
| ... empfinden die Regeln des Zertifizierungssystems als sinnvoll, da diese Regeln Unsicherheiten verringern. | 3,47  | 0,945    |
| Qualitätsbezogene Regeln und Anweisungen werden von den Mitarbeitern bereitwillig akzeptiert.                | 3,47  | 0,973    |
| ... halten sich an die Regeln des Zertifizierungssystems.                                                    | 3,5   | 0,973    |
| ... erachten Handbücher und Checklisten des Zertifizierungssystems als sinnvolle Managementinstrumente.      | 3,62  | 1,016    |
| ... erachten die Verfahrensanweisungen des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument.   | 3,66  | 1,027    |
| ... erachten die Arbeitsanweisungen des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument.      | 3,64  | 0,976    |
| ... erachten Auditchecklisten als ein sinnvolles Managementinstrument.                                       | 3,83  | 1,025    |

5-Punkt-Likertskala: 1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu;  $\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (...= die Mitarbeiter)

Quelle: Eigene Darstellung

Die **Zeitorientierung** erfasst Auswirkungen der zeitlichen Betrachtung des täglichen Lebens. So werden beispielsweise Innovationen im Betrieb durchaus positiv bewertet ( $\mu = 3,76$ ), teilweise auch im Hinblick auf die Unterstützung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ( $\mu = 3,88$ ). Positive Wirkungen werden auch langfristigen Zielen ( $\mu = 3,77$ ) zugeschrieben. Ein KVP ( $\mu = 3,57$ ) wird bereitwillig unterstützt und die Notwendigkeit der ständigen Arbeit am Qualitätsmanagement eingesehen ( $\mu = 3,58$ ). Die Aussagen zur Funktionsfähigkeit des Vorschlagswesens sind durch eine im

Mittel leichte Zustimmung, aber auch eine hohe Standardabweichung gekennzeichnet ( $\mu = 3,6$ ;  $\sigma = 1,09$ ).

**Tabelle 6: Zeitorientierung und Zertifizierung**

| Statement                                                                                                                            | $\mu$ | $\sigma$ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ... sind der Meinung, dass Innovationen zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Betrieb beitragen.                         | 3,88  | 0,875    |
| ... sind der Meinung, dass langfristige Ziele die Entwicklung des Zertifizierungssystems positiv beeinflussen.                       | 3,77  | 1,001    |
| ... sehen Innovationen im Betrieb als positiv an.                                                                                    | 3,76  | 0,919    |
| ... unterstützen bereitwillig einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.                                                           | 3,57  | 0,908    |
| ... verstehen, dass das Qualitätsmanagement eine "never-ending story" ist und tägliches Engagement erfordert.                        | 3,58  | 1,04     |
| Das Vorschlagswesen funktioniert in vielen Betrieben nicht gut; die Zahl der Verbesserungsvorschläge lässt im Zeitablauf stark nach. | 3,6   | 1,09     |

5-Punkt-Likertskala: 1= trifft nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils/teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu;  $\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (...= die Mitarbeiter)

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Kulturelle Unterschiede und Zertifizierung

Im Folgenden dienen Mittelwertvergleiche dazu, kulturelle Unterschiede bei der Implementierung bzw. Umsetzung von Zertifizierungssystemen aufzudecken (Eckstein 2004). In diesem Zusammenhang ist es von besonderem Interesse, ob Unterschiede im Antwortverhalten der Auditoren aus unterschiedlichen Ländern vorliegen. Betrachtet werden dabei die folgenden Regionen: Nord- und Südamerika, Nord-, Süd-, Mittel- und Westeuropa, Afrika und Asien. Insgesamt können bei zehn verschiedenen Statements signifikante Unterschiede zwischen den genannten Regionen festgestellt werden.

**Tabelle 7: Mittelwertvergleiche Teil 1**

|             |          | ... haben Angst, ihrem Vorgesetzten Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen.* | ... respektieren den Auditor.** | ... erachten Schulungen zum Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung als sinnvoll.** | Die Verantwortung für Qualität erlaubt es den Mitarbeitern, sich selbst zu verwirklichen.*** | ... sehen Vorteile in team-basiertem Arbeiten, wie z.B. in Qualitätszirkeln.** | Die Erteilung eines Zertifikats motiviert die Mitarbeiter jeden Tag besser zu werden.** |
|-------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nordamerika | $\mu$    | 1,45                                                                                       | 4,27                            | 4,6                                                                                    | 3,56                                                                                         | 3,4                                                                            | 3,9                                                                                     |
|             | n        | 11                                                                                         | 11                              | 10                                                                                     | 9                                                                                            | 10                                                                             | 10                                                                                      |
|             | $\sigma$ | 0,688                                                                                      | 0,786                           | 0,516                                                                                  | 1,014                                                                                        | 1,075                                                                          | 0,568                                                                                   |

|                     |          |       |       |       |       |       |       |
|---------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Südamerika</b>   | $\mu$    | 2,95  | 4,65  | 4,11  | 4,44  | 3,82  | 4,41  |
|                     | $n$      | 20    | 20    | 19    | 18    | 17    | 17    |
|                     | $\sigma$ | 1,099 | 0,671 | 0,809 | 0,984 | 1,237 | 0,939 |
| <b>Südeuropa</b>    | $\mu$    | 2,68  | 4,23  | 3,65  | 3,8   | 3,5   | 3,65  |
|                     | $n$      | 22    | 22    | 20    | 20    | 20    | 20    |
|                     | $\sigma$ | 1,086 | 0,922 | 1,04  | 0,768 | 1     | 1,089 |
| <b>Nordeuropa</b>   | $\mu$    | 2     | 2,5   | 4     | 4     | 4     | 3     |
|                     | $n$      | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
|                     | $\sigma$ | 0     | 2,121 | 0     | 0     | 0     | 1,414 |
| <b>Westeuropa</b>   | $\mu$    | 2,12  | 4,38  | 3,86  | 4,25  | 4     | 3,71  |
|                     | $n$      | 8     | 8     | 7     | 8     | 8     | 7     |
|                     | $\sigma$ | 1,356 | 0,518 | 1,069 | 0,707 | 0,756 | 0,951 |
| <b>Mitteleuropa</b> | $\mu$    | 2,55  | 4,3   | 3,65  | 3,12  | 2,62  | 2,93  |
|                     | $n$      | 20    | 20    | 17    | 16    | 16    | 15    |
|                     | $\sigma$ | 1,05  | 0,571 | 0,862 | 1,088 | 0,885 | 1,1   |
| <b>Afrika</b>       | $\mu$    | 2,71  | 4,43  | 4,67  | 4,33  | 4,2   | 4     |
|                     | $n$      | 7     | 7     | 6     | 6     | 5     | 5     |
|                     | $\sigma$ | 1,496 | 0,787 | 0,516 | 0,516 | 0,837 | 1     |
| <b>Asien</b>        | $\mu$    | 2,20  | 5     | 4,6   | 4,6   | 4,4   | 3,8   |
|                     | $n$      | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
|                     | $\sigma$ | 1,304 | 0     | 0,548 | 0,548 | 0,548 | 1,304 |
| <b>Insgesamt</b>    | $\mu$    | 2,48  | 4,37  | 4,01  | 3,92  | 3,54  | 3,73  |
|                     | $n$      | 95    | 95    | 86    | 84    | 83    | 81    |
|                     | $\sigma$ | 1,157 | 0,8   | 0,901 | 0,984 | 1,085 | 1,084 |
| <b>Signifikanz</b>  |          | 0,038 | 0,01  | 0,01  | 0,001 | 0,004 | 0,015 |

$\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (... = die Mitarbeiter); \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Darstellung

Das erste Statement „Die Mitarbeiter haben Angst, ihrem Vorgesetzten Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen“ wird in allen betrachteten Regionen als (eher) nicht zutreffend bewertet. Ablehnend äußern sich in diesem Zusammenhang Befragte aus Westeuropa ( $\mu = 2,12$ ), Nordeuropa ( $\mu = 2$ ) und besonders Nordamerika ( $\mu = 1,45$ ). In Südamerika ( $\mu = 2,95$ ) und Südeuropa ( $\mu = 2,68$ ) wird die Aussage ebenfalls abgelehnt, wenn auch nicht so stark wie in den bereits genannten Gebieten. Im Vergleich zum Mittelwert der gesamten Stichprobe von 2,48 liegen die Bewertungen der Auditoren in Südamerika und Südeuropa etwas über dem Durchschnitt. Auch Mitteleuropa ( $\mu = 2,55$ ) und Asien ( $\mu = 2,20$ ) zeigen ein ähnliches Antwortverhalten. Bei der Interpretation der Werte ist zu beachten, dass für Asien, Westeuropa und Afrika zusätzlich hohe Standardabweichungen vorliegen, die ein sehr heterogenes Antwortverhalten verdeutlichen.

Weitere Unterschiede sind bei dem Statement „Die Mitarbeiter respektieren den Auditor“ zu erkennen. Eine uneingeschränkte Zustimmung kann mit einem Mittel-

wert von 5 in Asien festgestellt werden; auch Südamerika ( $\mu = 4,65$ ) antwortet ähnlich. Die übrigen Regionen wie Nordamerika ( $\mu = 4,27$ ), West- und Mitteleuropa ( $\mu = 4,38$ ;  $\mu = 4,3$ ) sowie Südeuropa ( $\mu = 4,23$ ) und Afrika ( $\mu = 4,43$ ) stimmen dieser Aussage ebenfalls zu, bewegen sich aber eher im Bereich des Gesamtmittelwerts von 4,37. In Nordeuropa lässt ein Mittelwert von 2,5 erkennen, dass die Auditoren der Meinung sind, dass diese Aussage eher nicht bzw. nur zum Teil zutrifft.

Die dritte Aussage, die signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen aufweist lautet: „Die Mitarbeiter erachten Schulungen zum Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung als sinnvoll“. Eine besonders starke Zustimmung wird in Asien ( $\mu = 4,6$ ), Nordamerika ( $\mu = 4,6$ ) und Afrika ( $\mu = 4,67$ ) beobachtet, eine etwas schwächere in Südamerika ( $\mu = 4,11$ ). In Europa ist mit Werten zwischen 4 und 3,65 immer noch Zustimmung erkennbar, die jedoch unterhalb des Gesamtmittelwerts von 4,01 der Stichprobe liegt.

Bei der Betrachtung des Statements „Die Verantwortung für Qualität erlaubt es den Mitarbeitern, sich selbst zu verwirklichen“ ist eine im Vergleich zu den vorherigen Statements nicht ganz so hohe Zustimmung zu erkennen ( $\mu = 3,92$ ). Die genaue Analyse der geographischen Regionen zeigt vor allem in Asien ( $\mu = 4,6$ ) und Südamerika ( $\mu = 4,44$ ) eine starke Zustimmung; ähnlich verhalten sich die Werte für Westeuropa und Afrika ( $\mu = 4,25$ ;  $\mu = 4,33$ ) sowie Nordeuropa ( $\mu = 4$ ). Nur zum Teil erachten Befragte in Nordamerika ( $\mu = 3,56$ ) und Mitteleuropa ( $\mu = 3,12$ ) dieses Statement als zutreffend.

Mit Bezug auf das Statement „Die Mitarbeiter sehen Vorteile in teambasiertem Arbeiten, wie z.B. in Qualitätszirkeln“ zeigen ein Gesamtmittelwert von 3,54 und eine Standardabweichung von 1,085 ein eher uneinheitliches Antwortverhalten der befragten Auditoren. Vorwiegend in Afrika ( $\mu = 4,2$ ), Asien ( $\mu = 4,4$ ), Nord- ( $\mu = 4$ ) und Westeuropa ( $\mu = 4$ ) wird Arbeiten im Team als sinnvoll angesehen. Süd- und Nordamerika ( $\mu = 3,82$ ;  $\mu = 3,4$ ) sowie Südeuropa ( $\mu = 3,5$ ) weisen eher niedrigere Werte auf; zusätzlich reflektieren hohe Standardabweichungen ein sehr heterogenes Meinungsbild. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang Mitteleuropa. Die Auditoren sind hier der Meinung, dass Teammaßnahmen eher keine Vorteile besitzen ( $\mu = 2,62$ ).

Bezüglich der Motivationswirkung eines Zertifikats steht das Antwortverhalten im Einklang mit den bisherigen Ergebnissen. Eine hohe Zustimmung wird in erster Linie in Südamerika ( $\mu = 4,41$ ) und Afrika ( $\mu = 4$ ) erkennbar. Werte zwischen 3,65 und 3,9 liegen in Süd- und Westeuropa, Asien und Nordamerika vor. Nord- und Mitteleuropa lehnen das Statement mit Mittelwerten von 3 und 2,93 eher ab. Hohe Standardabweichungen zeigen aber auch in diesem Fall eine uneinheitliche Meinung.

**Tabelle 8: Mittelwertvergleiche Teil 2**

|              |          | ... sehen ein Zertifikat als Belohnung für ihre Bemühungen, die Qualität zu verbessern.** | ... sehen die Regeln des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument an.** | ... erachten Handbücher und Checklisten des Zertifizierungssystems als sinnvolle Managementinstrumente.** | ... erachten die Verfahrensanweisungen des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument.* | ... halten sich an die Regeln des Zertifizierungssystems.* |
|--------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Nordamerika  | $\mu$    | 3,6                                                                                       | 4,11                                                                                          | 4,38                                                                                                      | 4,22                                                                                                        | 4,22                                                       |
|              | n        | 10                                                                                        | 9                                                                                             | 8                                                                                                         | 9                                                                                                           | 9                                                          |
|              | $\sigma$ | 0,843                                                                                     | 0,601                                                                                         | 0,518                                                                                                     | 0,667                                                                                                       | 0,972                                                      |
| Südamerika   | $\mu$    | 4,47                                                                                      | 3,44                                                                                          | 3,65                                                                                                      | 3,65                                                                                                        | 3,65                                                       |
|              | n        | 17                                                                                        | 16                                                                                            | 17                                                                                                        | 17                                                                                                          | 17                                                         |
|              | $\sigma$ | 0,943                                                                                     | 1,153                                                                                         | 0,931                                                                                                     | 1,057                                                                                                       | 0,931                                                      |
| Südeuropa    | $\mu$    | 3,65                                                                                      | 3,41                                                                                          | 3,44                                                                                                      | 3,65                                                                                                        | 3,18                                                       |
|              | n        | 20                                                                                        | 17                                                                                            | 16                                                                                                        | 17                                                                                                          | 17                                                         |
|              | $\sigma$ | 1,089                                                                                     | 1,121                                                                                         | 1,031                                                                                                     | 0,931                                                                                                       | 1,015                                                      |
| Nordeuropa   | $\mu$    | 3,5                                                                                       | 3                                                                                             | 3,5                                                                                                       | 3,5                                                                                                         | 2,5                                                        |
|              | n        | 2                                                                                         | 2                                                                                             | 2                                                                                                         | 2                                                                                                           | 2                                                          |
|              | $\sigma$ | 0,707                                                                                     | 1,414                                                                                         | 0,707                                                                                                     | 0,707                                                                                                       | 0,707                                                      |
| Westeuropa   | $\mu$    | 4,57                                                                                      | 4                                                                                             | 3,86                                                                                                      | 4,14                                                                                                        | 3,43                                                       |
|              | n        | 7                                                                                         | 7                                                                                             | 7                                                                                                         | 7                                                                                                           | 7                                                          |
|              | $\sigma$ | 0,787                                                                                     | 0,816                                                                                         | 1,069                                                                                                     | 1,215                                                                                                       | 1,134                                                      |
| Mitteleuropa | $\mu$    | 3,6                                                                                       | 2,71                                                                                          | 2,86                                                                                                      | 2,86                                                                                                        | 3,57                                                       |
|              | n        | 15                                                                                        | 14                                                                                            | 14                                                                                                        | 14                                                                                                          | 14                                                         |
|              | $\sigma$ | 0,91                                                                                      | 0,825                                                                                         | 1,099                                                                                                     | 1,099                                                                                                       | 0,756                                                      |
| Afrika       | $\mu$    | 4,46                                                                                      | 4,25                                                                                          | 4                                                                                                         | 3,75                                                                                                        | 2,75                                                       |
|              | n        | 5                                                                                         | 4                                                                                             | 4                                                                                                         | 4                                                                                                           | 4                                                          |
|              | $\sigma$ | 0,548                                                                                     | 0,5                                                                                           | 0,816                                                                                                     | 0,957                                                                                                       | 0,5                                                        |
| Asien        | $\mu$    | 4,2                                                                                       | 4,4                                                                                           | 4,4                                                                                                       | 4,2                                                                                                         | 4                                                          |
|              | n        | 5                                                                                         | 5                                                                                             | 5                                                                                                         | 5                                                                                                           | 5                                                          |
|              | $\sigma$ | 0,837                                                                                     | 0,548                                                                                         | 0,548                                                                                                     | 0,447                                                                                                       | 0,707                                                      |
| Insgesamt    | $\mu$    | 3,96                                                                                      | 3,53                                                                                          | 3,62                                                                                                      | 3,65                                                                                                        | 3,52                                                       |
|              | n        | 81                                                                                        | 74                                                                                            | 73                                                                                                        | 75                                                                                                          | 75                                                         |
|              | $\sigma$ | 0,98                                                                                      | 1,05                                                                                          | 1,022                                                                                                     | 1,033                                                                                                       | 0,964                                                      |
| Signifikanz  |          | 0,036                                                                                     | 0,005                                                                                         | 0,014                                                                                                     | 0,04                                                                                                        | 0,05                                                       |

$\mu$  = Mittelwert;  $\sigma$  = Standardabweichung; (... = die Mitarbeiter); \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Darstellung

Das zweite Statement, welches sich ebenfalls auf die Motivation der Mitarbeiter bezieht, lautet: „Die Mitarbeiter sehen ein Zertifikat als Belohnung für ihre Bemühungen, die Qualität zu verbessern“. Der Gesamtmittelwert liegt mit 3,96 relativ hoch und signalisiert eine weitgehende Zustimmung der Befragten. Für nahezu vollständig zutreffend wird diese Aussage in Westeuropa ( $\mu = 4,57$ ), Südamerika ( $\mu = 4,47$ ), Afrika ( $\mu = 4,46$ ) und Asien ( $\mu = 4,2$ ) angesehen. Die zweite Gruppe mit ähnlich hohen Werten bilden Mittel-, Nord- und Südeuropa sowie Nordamerika ( $\mu$  zwischen 3,5 und 3,65).

Neben Teamarbeiten besteht auch die Frage, ob die Regeln eines Zertifizierungssystems als sinnvolles Managementinstrument angesehen werden. Vor allem Asien ( $\mu = 4,4$ ), Nordamerika ( $\mu = 4,11$ ), Afrika ( $\mu = 4,25$ ) und Westeuropa ( $\mu = 4$ ) sehen Regeln als eine positive Maßnahme an. Südamerika ( $\mu = 3,44$ ), Süd- ( $\mu = 3,41$ ) und Nordeuropa ( $\mu = 3$ ) sind nur teilweise dieser Meinung. Hohe Standardabweichungen unterstreichen ein eher uneindeutiges Bild der Antworten. Besonders Befragte in Mitteleuropa schätzen, dass Mitarbeiter Regeln als eher nicht sinnvoll bewerten ( $\mu = 2,71$ ).

Weitere signifikante Unterschiede zwischen den Regionen sind bei dem Statement „Die Mitarbeiter erachten Handbücher und Checklisten des Zertifizierungssystems als sinnvolle Managementinstrumente“ zu beobachten. Dies wird vor allem in Nordamerika ( $\mu = 4,38$ ), Afrika ( $\mu = 4$ ) und Asien ( $\mu = 4,4$ ) so gesehen. Süd- ( $\mu = 3,44$ ), West- ( $\mu = 3,86$ ) und Nordeuropa ( $\mu = 3,5$ ) sowie Südamerika ( $\mu = 3,65$ ) weisen eher eine mittlere bis zum Teil hohe Zustimmung auf. Wie sich schon zuvor gezeigt hat, nimmt Mitteleuropa auch hier eine besondere Stellung ein. Ein Mittelwert von 2,86 verdeutlicht, dass Handbücher und Checklisten hier eher nicht als sinnvolle Managementinstrumente anerkannt werden.

Sehr ähnlich beantwortet wird die Frage, ob Verfahrensanweisungen als sinnvoll beurteilt werden. Bei näherer Betrachtung der gegebenen Antworten wird eine Zustimmung vor allem in Nordamerika ( $\mu = 4,22$ ), Westeuropa ( $\mu = 4,14$ ), Afrika ( $\mu = 3,75$ ) und Asien ( $\mu = 4,2$ ) deutlich. Südamerika ( $\mu = 3,65$ ), Nord- ( $\mu = 3,5$ ) und Südeuropa ( $\mu = 3,65$ ) geben eine ähnliche, wenn auch leicht abgeschwächte Bewertung an. Auch in diesem Fall nimmt Mitteleuropa eine Sonderstellung ein, da das Statement mit einem Mittelwert von  $\mu = 2,86$  eher abgelehnt wird.

Die Aussage „Die Mitarbeiter halten sich an die Regeln des Zertifizierungssystems“ erhält die niedrigste Zustimmung ( $\mu = 3,52$ ). Nordamerika ( $\mu = 4,22$ ) und Asien ( $\mu = 4$ ) stimmen in diesem Fall sehr weitgehend zu. Eine mittlere bis hohe Zustimmung kann für Mittel- ( $\mu = 3,57$ ), West- ( $\mu = 3,43$ ) und Südeuropa ( $\mu = 3,18$ ) sowie Südamerika ( $\mu = 3,65$ ) beobachtet werden. Auditoren in Nordeuropa und Afrika lehnen die Aussage mit Mittelwerten von 2,5 bzw. 2,75 eher ab.

## 6 Diskussion

Betrachtet man die Ergebnisse der empirischen Studie im Lichte der vorliegenden Literatur, so können zahlreiche Übereinstimmungen ausgemacht werden. Besonders die Mittelwertvergleiche verdeutlichen, dass Unterschiede zwischen den betrachteten Ländern vor allem im Hinblick auf **Macht und Status**, **Kollektivismus/Individualismus**, **Emotionalität** und **Unsicherheitsvermeidung** bestehen. Mindestens zwei Statements zu jedem Konstrukt weisen signifikante Unterschiede zwischen den geographischen Regionen auf. Lediglich für die **Zeitorientierung** können keine regionalen Besonderheiten festgestellt werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings beachtet werden, dass zum Teil eine eher geringe Gruppengröße vorliegt, die die Aussagekraft der Daten limitiert.

Angesichts der geringen Machtdistanz in Nordamerika sowie in Nord- und Westeuropa ist es nicht überraschend, dass Mitarbeitern bescheinigt wird, keine Scheu zu haben, ihren Vorgesetzten Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen. Diese Aussage zu den Wirkungen des Konstrukts **Macht und Status** deckt sich mit den Ergebnissen von Hofstede. Die anders lautenden Aussagen aus Südamerika, Südeuropa und Asien sind Folge eines abweichenden, stärker autokratischen bzw. patriarchalistischen Führungsstils. Gerade für die entsprechende Charakterisierung Südamerikas finden sich ebenfalls Belege in der Literatur (Hofstede 2006). Das sehr unterschiedliche Ausmaß, in dem dem Auditor Respekt entgegengebracht wird, kann analog erklärt werden.

Im Hinblick auf das Konstrukt **Kollektivismus/Individualismus** findet die Beobachtung, dass vor allem in Asien, Nordamerika und Afrika Mitarbeiter Schulungen zum Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung als sinnvoll erachten und insoweit signifikante Unterschiede zu den übrigen Regionen bestehen, ebenfalls Unterstützung

durch die Literatur. So werden nach Hofstede und Trompenaars Asien und Afrika eher als kollektivistische Kulturen eingeordnet, in denen z.B. Weiterbildungsmaßnahmen oder der Einsatz der Fertigkeiten am Arbeitsplatz positiv bewertet werden. Lediglich Nordamerika als Region mit individualistischer Kultur passt nicht in dieses Argumentationsschema. Demgegenüber ist das Bild in Bezug auf Mittel-, West- und Südeuropa wieder stimmig, da diesen Regionen mittlere bis hohe Individualismuswerte bescheinigt werden (Hofstede 2006, Trompenaars/Hampden-Turner 2007).

Neben den Meinungen zu Weiterbildungsmöglichkeiten ist auch der Aspekt der Selbstverwirklichung relevant. Das Streben nach Selbstverwirklichung ist ein charakteristisches Merkmal individualistischer Kulturen, die sie als Ansporn im Berufsalltag ansehen. Dieser kann z.B. durch die Übernahme von Verantwortung verstärkt werden. An dieser Stelle ist zu erkennen, dass die Ergebnisse der empirischen Studie nicht mit diesen, in der Literatur geäußerten Annahmen übereinstimmen. Eine besonders hohe Zustimmung für das Streben nach Selbstverwirklichung im Rahmen der Qualitätssicherung liegt für die Regionen Asien, Südamerika, Afrika und Westeuropa vor, obwohl gerade Asien, Südamerika und Afrika überwiegen kollektivistische Überzeugungen attestiert werden.

Betrachtet man das Konstrukt **Emotionalität**, so wird deutlich, dass auch hier länderspezifische Differenzen bestehen. Das erste der drei Statements bezieht sich auf die Vorteile team-basierten Arbeitens. Vor allem für Afrika, Asien und in etwas schwächerer Form für West- und Nordeuropa kann eine mittlere bis starke Zustimmung beobachtet werden, die im Einklang mit den Ergebnissen Hofstedes steht. Somit sind diese Kulturen eher feminin geprägt. Mitteleuropa hingegen ist durch maskuline Werte geprägt und zeigt sich somit eher ablehnend gegenüber den genannten Statements. Den team-basierten Arbeiten werden in diesem Fall keine großen Vorteile attestiert.

Vor allem in Afrika, Asien, Nord- und Südamerika wird die Erteilung eines Zertifikats als Grund für die Verbesserung der Mitarbeitermotivation gesehen. In diesen Gesellschaften ist das Zertifikat eine Art Anerkennung für die geleistete Arbeit. Diese Werte stimmen allerdings nur eingeschränkt mit der Literatur überein, wie z.B. im Falle Nordamerikas. Diese Ergebnisse spiegeln sich ebenfalls im dritten Statement wider,

welches ein Zertifikat als Belohnung für die Bemühungen der Mitarbeiter im Rahmen einer Qualitätsverbesserung ansieht.

Das letzte Konstrukt **Unsicherheitsvermeidung** ist durch vier Aussagen, die signifikante Unterschiede zwischen den Regionen erkennen lassen, charakterisiert. Die Einschätzung der Regeln eines Zertifizierungssystems steht im Widerspruch zur Literaturmeinung. Zu erwarten war, dass Kulturen mit einer starken Unsicherheitsvermeidung Regeln positiv bewerten, doch lehnen in der Befragung eher Regionen, die nach Hofstede durch eine Unsicherheitsvermeidung geprägt sind, beispielsweise Teile Mitteleuropas, diese Aussage ab, wohingegen Regionen wie Asien, Nordamerika und Teile Afrikas eine mittlere bis hohe Zustimmung aufweisen.

Das zweite Statement zu der Frage, wie sehr sich die Mitarbeiter an die Regeln eines Zertifizierungssystems halten, ist eng mit der ersten Aussage verknüpft. Hier stehen die Ergebnisse im Einklang mit Hofstede. So werden die Regeln gerade in Ländern wie Dänemark, Schweden oder Norwegen, aber auch in Afrika, die allesamt durch eine geringe Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet sind, eher abgelehnt. Ebenfalls im Sinne von Hofstede stimmig ist, dass das Statement in Südamerika und Mitteleuropa eher Zustimmung findet.

Die beiden letzten Statements des Konstrukts thematisieren Handbücher und Checklisten bzw. Verfahrensanweisungen als Managementinstrumente. Für Mitteleuropa ist hier interessanterweise eine eher ablehnende Haltung zu erkennen, wohingegen Asien, Afrika, Nordamerika und Westeuropa in beiden Fällen eine mittlere bis starke Zustimmung zeigen. Dies war nach den vorliegenden Literaturmeinungen in dieser Form nur zum Teil zu erwarten.

## **7 Fazit**

Die dargestellten Ergebnisse der empirischen Studie bestätigen die Ausgangshypothese, dass ein Einfluss der Kultur auf die Implementierung von Zertifizierungssystemen erkennbar wird. Dementsprechend zeigen sich signifikante Unterschiede in den Bewertungen der Aussagen durch die befragten Auditoren. Für die Qualitätssicherung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft hat dies weit reichende Konsequenzen. So können sich negative Auswirkungen auf die Implementierung von Zertifizierungssystemen ergeben, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen in ihrem

beruflichen Alltag aufeinander stoßen. Oft werden Dinge wie die Kommunikation mit den Vorgesetzten oder die Regelbefolgung innerhalb eines Qualitätssystems grundverschieden umgesetzt. Aber auch wichtige Aspekte im Management, wie z.B. die Teamfähigkeit der Mitarbeiter, die oft grundlegend für den Erfolg eines Projekts sind, können erheblichen kulturellen Einflüssen ausgesetzt sein.

Vor dem Hintergrund einer immer stärker werdenden internationalen Ausrichtung der Betriebe der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind dies wichtige Aspekte, die bei der Ausübung der Managementaktivitäten Berücksichtigung finden sollten. So kann durch die detaillierte Analyse der kulturellen Unterschiede mit Blick auf die bestehenden Geschäftsbeziehungen Konflikten vorgebeugt und ein reibungsloser Geschäftsablauf gewährleistet werden.

Aus den erzielten Ergebnissen lassen sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen ableiten. Bei der (Weiter-)Entwicklung der Zertifizierungssysteme sollte der Aspekt der kulturellen Unterschiede mehr und mehr in den Fokus der Standardsetzer rücken. So können z.B. gezielte Schulungen ausländischer Auditoren helfen, die landestypischen Verhaltensweisen besser zu verstehen und somit den Umgang mit den Mitarbeitern zu verbessern. Somit ist es möglich, Schwierigkeiten zu minimieren und gleichzeitig optimale Arbeitsergebnisse zu erzielen. Um diese Maßnahmen umzusetzen, ist ein gewisses Verständnis auf Seiten der Auditoren gleichermaßen gefragt. Nur so können derartige Managementwerkzeuge langfristigen Erfolg versprechen. Neben den Schulungen der Auditoren, sollten auch die Mitarbeiter der zertifizierten Betriebe intensiv auf die kulturelle Problematik vorbereitet werden. Oft sind Verständnisschwierigkeiten durch gezielte Vorbereitungen und Gespräche z.B. zusammen mit den Auditoren schon im Vorfeld vermeidbar.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte beachtet werden, dass aufgrund einer eher kleinen Stichprobe die Repräsentativität eher gering und somit die Aussagekraft der Ergebnisse eingeschränkt ist.

Für die weitere Forschung bieten sich weiterführende Analysen der Gründe der festgestellten Kulturwirkungen an, um auf dieser Grundlage die Zusammenhänge besser zu verstehen und weitere Handlungsempfehlungen für die Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie geben zu können. Als besonders sinnvoll erscheinen an die-

ser Stelle gezielte Mitarbeiterbefragungen, um einen breiteren Einblick in die genannte Problematik liefern zu können.

## **Literaturverzeichnis**

CANAVARI, M.; SPADONI, R. (2004): Performances of ISO 9000 Certified Quality Management Systems in the Agro-Food Sector: A Questionnaire-Based Study in Emilia-Romagna and Veneto. In: SCHIEFER, G., RICKERT, U. (EDS.): Quality Assurance, Risk Management and Environmental Control in Agriculture and Food Supply Networks, ILB-Press, Bonn, 71-77.

CARRUTH, R.A. (2006): Globalization and Food Safety in Global Agri-Food Industries. In: CARRUTH, R.A. (ED.): Global Governance of Food and Agriculture Industries, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, 42-96.

DANONE (2007): <http://www.danone.de/danonede/career/karriere.htm>, Abrufdatum, 24.10.2007.

DG JRC/IPTS (2005) (ED.): Food Supply Chains Dynamics and Quality Certification. Arbeitsbericht, Sevilla.

ECKSTEIN, P.P. (2004): Angewandte Statistik mit SPSS – Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Gabler Verlag, Wiesbaden.

FUCHS, M.; APFELTHALER, G. (2002): Management internationaler Geschäftstätigkeit, Springer-Verlag, Wien – New York.

GARG, R.K.; MA, J. (2005): Benchmarking Culture and Performance in Chinese Organizations. In: Benchmarking: An International Journal, Vol. 12, No. 3, 260-274.

GAWRON, J.-C.; THEUVSEN, L. (2006): The International Food Standard: Bureaucratic Burden or Helpful Management Instrument in Global Markets? - Empirical Results from the German Food Industry, paper presented at the 98<sup>th</sup> EAAE Seminar, 29. Juni - 2. Juli 2006, Chania, Kreta.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. (2005): Third-Party Certification in the Global Agri-food System. In: Food Policy, Vol. 30, 354-369.

HOFSTEDE (2006): Lokales Denken, globales Handeln, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

IETTO-GILLIES, G. (1998): Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations. In: Transnational Corporations, Vol. 7, 17-39.

JAHN, G.; PEUPERT, M.; SPILLER, A. (2003): Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System: Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie. Arbeitsbericht des Instituts für Agrarökonomie der Georg-August-Universität Göttingen.

JAHN, G.; SCHRAMM, M.; SPILLER, A. (2005): The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. In: Journal of Consumer Policy, Vol. 28, 53-73.

- KELLER, E. V. (1982): Management in fremden Kulturen, Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der Kulturvergleichenden Managementforschung, Dissertation, Bern - Stuttgart.
- KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C. (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Paper of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Vol. 47, No.1, Cambridge MA.
- KUTSCHKER, M.; SCHMID, S. (2004): Internationales Management, R.Oldenbourg Verlag, München – Wien.
- LAGROSEN (2004): Quality Management in Global Firms. In: The TQM Magazine, Vol. 16, No. 6, 396-402.
- LAZO, A.; JAHN, G.; SPILLER, A. (2006): Growers' Acceptance of EurepGAP in Developing Countries: Results of a Survey Carried out in Peru. In: THEUVSEN, L.; SPILLER, A.; PEUPERT, M.; JAHN, G. (EDS.): Quality Management in Food Chains, Wageningen Academic Publisher, Wageningen, 369-384.
- MACHARZINA, K. (2003): Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- MASING, W. (1999): Handbuch Qualitätsmanagement, Carl Hanser Verlag, München und Wien.
- MATHEWS, B. P.; UENO, A.; KEKÄLE, T.; REPKA, M.; PEREIRA, Z. L.; SILVA, G. (2001): European Quality Management Practices-The Impact of National Culture. In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No. 7, 692-707.
- MOHLER, P. PH.; WOHN, K. (2005): Persönliche Wertorientierung im European Social Survey. ZUMA Arbeitsbericht, No. 2005/01.
- PFEIFER, T. (2001): Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden und Techniken, Carl Hanser Verlag, München - Wien.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie, Campus, Frankfurt a. Main – New York.
- QS (2009): <http://www.q-s.info/unternehmenorganisation//>, Abrufdatum, 06.03.2009.
- RAMA, R. (ED.) (2005): Multinational Agribusinesses, Haworth Press, New York u.a.
- ROLINCK, B. (2002): Branchenkultur: theoretischen Grundlagen und eine empirische Untersuchung in der deutschen Brauereibranche, Freie Universität Berlin.
- SCHEIN, E.H. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco.
- SCHIEFER, G.; RICKERT, U. (EDS.) (2004): Quality Assurance, Risk Management and Environmental Control in Agriculture and Food Supply Networks, ILB-Press, Bonn.
- SCHRAMM, M.; SPILLER, A (2003): Farm-Audit und Farm-Advisory-System: Ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen. In: Berichte über Landwirtschaft, Vol. 81, 165-191.

SCHREYÖGG, G. (2004): Management, Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte-Funktionen-Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden.

SCHULZE, B.; SPILLER, A.; THEUVSEN, L. (2006): More Trust instead of More Vertical Integration in German Pork Production? Empirical Evidence and Theoretical Considerations. In: FRITZ, M.; SCHIEFER, G.; RICKERT, U. (EDS.): Proceedings des 99. EAAE Seminars, ILB-Press, Bonn, 373-382.

SCHULZE, H.; ALBERSMEIER, F.; GAWRON, J.-C.; SPILLER, A.; THEUVSEN, L. (2008): Heterogeneity in the Evaluation of Quality Assurance Schemes: The International Food Standard (IFS) in European Agribusiness. In: International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 11, No. 3, 99-139.

SCHWARTZ, S.H.; BOEHNKE, K. (2004): Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. In: Journal of Research in Personality, Vol. 38, 230-255.

SPILLER, A. (2004): Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette – Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationskonzepte. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (ED.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, DLG/VerlagsUnion Agrar, Frankfurt a. Main, 83-96.

THEUVSEN, L. (2005): Quality Assurance in the Agrofood Sector: An Organizational-Sociological Perspective. In: HAGEDORN, K; NAGEL, U. J.; ODENING, M. (EDS.): Umwelt- und Produktqualität im Agrarbereich, Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup, 173-181.

THEUVSEN, L. (2004): Qualität als Unternehmensphilosophie. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (ED.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, DLG/VerlagsUnion Agrar, Frankfurt a. Main, 151-166.

THEUVSEN, L.; GAWRON, J.-C. (2007): Certification Schemes in the German Food Business: Classification and Evaluation from the Perspective of Small and Medium-Sized Enterprises, paper presented at the 17<sup>th</sup> Annual World Forum and Symposium, IAMA, 23-26. Juni 2007, Parma, Italien.

THEUVSEN, L.; PEUPERT, M. (2004): Total Quality Management und Lebensmittelqualität. In: DABBERT, S. ET AL. (EDS.): Perspektiven in der Landnutzung – Regionen, Landschaften, Betriebe – Entscheidungsträger und Instrumente, Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup, 149-157.

THEUVSEN, L.; PLUMEYER, C.-H.; GAWRON, J.-C. (2007): Qualitätsanforderungen in Zertifizierungssystemen: Ansatzpunkte für die Messung von Qualität. In: LINß, G. (ED.): Messbare Qualität, Shaker Verlag, Aachen, 180-201.

THEUVSEN, L.; SPILLER, A.; PEUPERT, M.; JAHN, G. (EDS.) (2007): Quality Management in Food Chains, Wageningen Academic Publisher, Wageningen.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. (2007): Riding the Waves of Culture-Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London.

TYLOR, E.B. (1871): Primitive Culture, London.

VION (2007): [http://www.vionfood.com/728/VION\\_Fresh\\_Meat/](http://www.vionfood.com/728/VION_Fresh_Meat/), Abrufdatum, 24.10.2007.

WALGENBACH, P. (2007): Façade and means of control: the use of ISO 9000 standards. In: THEUVSEN, L., SPILLER, A., PEUPERT, M., JAHN, G. (EDS.): Quality Management in Food Chains, Wageningen Academic Publisher, Wageningen, 29-42.

WESJOHANN, P.-H. (2004): Sicherheits- und Qualitätskonzept am Beispiel der Marke Wiesenhof. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (ED.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, DLG/VerlagsUnion Agrar, Frankfurt a. Main, 167-178.

Yoo, D. K.; SUBBA RAO, S.; HONG, P. (2006): A Comparative Study on Cultural Differences and Quality Practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan. In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23, No. 6, 607-624.

## Anhang

**Georg-August Universität Göttingen**  
**Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung**  
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen



### **Qualitätssicherung im interkulturellen Kontext: Der Einfluss von Kultur auf die Implementierung von Zertifizierungssystemen**

Kontaktperson:  
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
M.Sc. Jana-Christina Gawron  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
Tel: 05 51-39 94 42  
Email: cgawron@uni-goettingen.de

Die Befragung ist in **zwei** Teile untergliedert.

Im ersten Teil möchten wir gerne mehr über Ihre persönlichen Erfahrungen mit der Implementierung von Zertifizierungssystemen in Betrieben des Agribusiness erfahren. Das Ziel der Befragung ist es, die möglichen Einflüsse lokaler Kulturen auf die Einführung von Zertifizierungssystemen darzustellen. Zu diesem Zweck sollten sich Ihre Antworten immer auf Ihre persönlichen Erfahrungen während der Auditierung von Betrieben beziehen.

Beziehen Sie Ihre Antworten weiterhin auf einen **spezifischen** Standard (z.B. Global-GAP) in einem **spezifischen** Land (z.B. Deutschland oder Spanien). Für den weiteren Verlauf der Befragung ist es außerdem besonders wichtig, dass Sie ein für das Land „typisches, durchschnittliches“ Unternehmen auswählen, an welchem sich Ihre Antworten orientieren. Dieses Unternehmen muss nicht real existieren, vielmehr sollte es die typische Situation im Land widerspiegeln.

Im **zweiten** Teil der Befragung sammeln wir dann einige soziodemographische Daten, die uns eine bessere Interpretation der Ergebnisse des ersten Teils ermöglichen.

Alle Daten, die während der Befragung gesammelt werden, werden selbstverständlich streng vertraulich und anonym behandelt.

Für den Fall, dass Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder wollen, lassen Sie diese einfach weg und fahren mit der nächsten Frage fort.

### **Teil 1:**

Studie

In dieser Befragung beziehe ich meine weiteren Antworten auf den folgenden **Zertifizierungsstandard**:

-----

In dieser Befragung beziehe ich meine weiteren Antworten auf das folgende **Land**:

-----

**1. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Statements zu?**

*(Pro Statement ist nur ein Kreuz zulässig.)*

|                                                                                                                        | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter haben Angst, ihrem Vorgesetzten Verstöße gegen das Zertifizierungssystem mitzuteilen.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter versuchen Verstöße gegen das Zertifizierungssystem gegenüber ihrem Vorgesetzten zu verheimlichen.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter akzeptieren die Anweisungen ihres Vorgesetzten.                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Vorgesetzten diskutieren die Einführung des Zertifizierungssystems gerne mit ihren Mitarbeitern.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten ihre Vorgesetzten als kompetent in Bezug auf Fragen, die das Zertifizierungssystem betreffen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sind häufig nicht meiner Meinung (der des Auditors).                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter respektieren den Auditor.                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter akzeptieren meine Entscheidungen (die des Auditors) während des Auditprozesses.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Statements zu?**

*(Pro Statement ist nur ein Kreuz zulässig.)*

|                                                                                                                        | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter erachten Schulungen zum Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung als sinnvoll.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sind leicht zu überzeugen, an Schulungen im Rahmen des Zertifizierungssystems teilzunehmen.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Übertragung von Verantwortung motiviert die Mitarbeiter in ihrem täglichen Umgang mit Qualitätssicherungssystemen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Übertragung von Verantwortung stärkt die persönliche Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber Qualitätsmaßnahmen.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                            | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Präzise formulierte Aufgaben werden von den Mitarbeitern gerne angenommen, da sie ihr Handeln erleichtern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Präzise formulierte Aufgaben stärken die persönliche Verantwortung der Mitarbeiter für Qualitätsmaßnahmen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Verantwortung für Qualität erlaubt es den Mitarbeitern, sich selbst zu verwirklichen.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 3. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Statements zu?

*(Pro Statement ist nur ein Kreuz zulässig.)*

|                                                                                                                                                     | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter sehen Vorteile in team-basierten Arbeiten, wie z.B. in Qualitätszirkeln.                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter arbeiten gerne im Team.                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten Teambesprechungen als ein sinnvolles Managementinstrument.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten abteilungsübergreifende Teams als eine sinnvolle Maßnahme, um Qualität zu verbessern.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten aus unterschiedlichen hierarchischen Stufen zusammengesetzte Teams als eine sinnvolle Maßnahme, um Qualität zu verbessern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Erteilung eines Zertifikats motiviert die Mitarbeiter jeden Tag besser zu werden.                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe oft beobachtet, dass schlechte Auditresultate die Mitarbeiter motivieren, Unternehmensprozesse zu verbessern.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sehen ein Zertifikat als Belohnung für ihre Bemühungen, die Qualität zu verbessern.                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 4. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Statements zu?

(Pro Statement ist nur ein Kreuz zulässig.)

|                                                                                                                          | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter sehen die Regeln des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument an.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter empfinden die Regeln des Zertifizierungssystems als sinnvoll, da diese Regeln Unsicherheiten verringern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualitätsbezogene Regeln und Anweisungen werden von den Mitarbeitern bereitwillig akzeptiert.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter halten sich an die Regeln des Zertifizierungssystems.                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten Handbücher und Checklisten des Zertifizierungssystems als sinnvolle Managementinstrumente.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten die Verfahrensanweisungen des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten die Arbeitsanweisungen des Zertifizierungssystems als ein sinnvolles Managementinstrument.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter erachten Auditchecklisten als ein sinnvolles Managementinstrument.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 5. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Statements zu?

(Pro Statement ist nur ein Kreuz zulässig.)

|                                                                                                                            | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass Innovationen zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Betrieb beitragen.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass langfristige Ziele die Entwicklung des Zertifizierungssystems positiv beeinflussen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sehen Innovationen im Betrieb als positiv an.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter unterstützen bereitwillig einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                          | Trifft nicht zu          | Trifft eher nicht zu     | Teils/teils              | Trifft eher zu           | Trifft zu                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter verstehen, dass das Qualitätsmanagement eine „never-ending story“ ist und tägliches Engagement erfordert.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Vorschlagswesen funktioniert in vielen Betrieben nicht gut; die Zahl der Verbesserungsvorschläge lässt im Zeitablauf oft stark nach. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **Teil 2:**

### Soziodemographische Daten

*Zum Ende der Befragung benötigen wir noch einige generelle Informationen über das Zertifizierungsbüro in welchem Sie tätig sind, einige persönliche Daten und einige Fakten zum typischen Unternehmen, welches Sie auditieren. Wie bereits zu Anfang erwähnt, werden alle Daten selbstverständlich vertraulich und anonym behandelt.*

### **Teil 2 a: Das Zertifizierungsbüro**

**1. Das Zertifizierungsbüro liegt im folgenden Land:**

*(Bitte eintagen.)*

-----

**2. Ist das Zertifizierungsbüro in einen Konzern eingebunden?**

☐ Ja

☐ Nein *(bitte fahren Sie mit Frage 6 fort.)*

**Falls ja, in welchem Land liegt der Hauptsitz des Konzerns?**

*(Bitte nennen Sie das Land und fahren Sie mit Frage 3 fort.)*

-----

**3. Wie viele Zertifizierungsbüros gehören dem Konzern an?**

☐ 0-5

☐ 6-10

☐ 11-15

☐ 16-20

☐ >20

**4. Auf welchen Kontinenten liegen diese Zertifizierungsbüros?**

*(Mehrfachnennungen sind möglich.)*

- ☐ Asien
- ☐ Afrika
- ☐ Amerika
- ☐ Australien
- ☐ Europa

**5. Wie viele Mitarbeiter werden im Konzern beschäftigt (Gesamtzahl)?**

*(Bitte tragen Sie die Gesamtzahl ein.)*

-----

**6. Wie viele Mitarbeiter werden in Ihrem Zertifizierungsbüro beschäftigt?**

*(Bitte tragen Sie die Mitarbeiteranzahl ein.)*

-----

**7. Welche Zertifizierungssysteme werden von Ihrem Zertifizierungsbüro auditiert?**

*(Bitte eintragen.)*

-----

-----

-----

-----

**Teil 2 b: Persönliche Daten**

**8. Welcher Nationalität gehören Sie an?**

*(Bitte eintragen.)*

-----

**9. Welcher Nationalität gehörten Sie bei Ihrer Geburt an?**

*(Bitte eintragen.)*

-----

**10. Wie alt sind Sie?**

- |                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 15–24 | <input type="checkbox"/> 45–49        |
| <input type="checkbox"/> 25–29 | <input type="checkbox"/> 50–54        |
| <input type="checkbox"/> 30–34 | <input type="checkbox"/> 55–59        |
| <input type="checkbox"/> 35–39 | <input type="checkbox"/> 60–64        |
| <input type="checkbox"/> 40–44 | <input type="checkbox"/> 65 und älter |

**11. Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits als Auditor in dem Land, welches Sie zu Beginn der Befragung angegeben haben?**

*(Bitte nennen Sie die Anzahl der Jahre.)*

.....

**12. Welcher ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

*(Bitte eintragen.)*

.....

**Teil 2 c: Der typische landwirtschaftliche Betrieb/ das typische Unternehmen**

**13. Zu welchem Sektor zählt der typische Betrieb, auf den Sie sich bezogen haben?**

- ☐ Land-, Forstwirtschaft, Fischerei
- ☐ Verarbeitende Industrie
- ☐ Handel
  - ☐ Großhandel
  - ☐ Einzelhandel
- ☐ Weitere, bitte eintragen:

.....

**14. Welche Rechtsform hat der Betrieb (GmbH, AG, Einzelunternehmen etc.)?**

*(Bitte eintragen.)*

.....

**15. Wie viele Produktions- bzw. Vertriebstätten hat der Betrieb?**

Insgesamt: .....

Im Inland: .....

Weltweit: .....

**16. Wie ist der Betrieb ausgerichtet?**

- ☐ lokal
- ☐ national
- ☐ international
- ☐ multinational

**17. Wie viele Mitarbeiter werden im Betrieb beschäftigt?**

**In der Produktions- bzw. Vertriebsstätte, die Sie zu Beginn der Befragung ausgewählt haben:**

- ☐ weniger als 10
- ☐ 10–100 (*Bitte geben Sie die genaue Anzahl der Mitarbeiter an.*) .....
- ☐ 101–250
- ☐ 251–500
- ☐ 501–750
- ☐ 751–1000
- ☐ mehr als 1000 (*Bitte geben Sie die genaue Anzahl der Mitarbeiter an.*)

.....

**Für den Fall, dass der Betrieb in eine Unternehmensgruppe eingegliedert ist, geben Sie bitte die Gesamtanzahl der Mitarbeiter in der Unternehmensgruppe an:**

- ☐ weniger als 100
- ☐ 100–250
- ☐ 251–500
- ☐ 501–750
- ☐ 751–1000
- ☐ 1001–1500
- ☐ 1501–2000
- ☐ 2001–2500
- ☐ 2501–3000
- ☐ mehr als 3000 (*Bitte geben Sie die genaue Anzahl der Mitarbeiter an.*)

.....

**18. Welcher Nationalität gehört die Mehrzahl der Mitarbeiter im typischen Betrieb an?**

*(Bitte eintragen.)*

.....

.....

**19. Für den Fall, dass es sich im Beispielfall um einen landwirtschaftlichen Betrieb handelt, ordnen Sie diesen bitte einer der folgenden Kategorien zu:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ackerbau <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Getreide</li> <li><input type="checkbox"/> Hülsenfrüchte</li> <li><input type="checkbox"/> Kartoffeln</li> <li><input type="checkbox"/> Zuckerrüben</li> <li><input type="checkbox"/> Futterpflanzen</li> <li><input type="checkbox"/> Feldgemüse</li> <li><input type="checkbox"/> Sämereien</li> <li><input type="checkbox"/> Hopfen</li> </ul> <input type="checkbox"/> Gartenbau <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gemüse</li> <li><input type="checkbox"/> Zierpflanzen</li> <li><input type="checkbox"/> Baumschulen</li> </ul> <input type="checkbox"/> Dauerkulturen <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Obstbau</li> <li><input type="checkbox"/> Weinbau</li> </ul> | <input type="checkbox"/> Futterbau <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Milchvieh</li> <li><input type="checkbox"/> Zucht- und Mastrinder</li> <li><input type="checkbox"/> Schafe</li> <li><input type="checkbox"/> Ziegen</li> <li><input type="checkbox"/> Pferde</li> </ul> <input type="checkbox"/> Veredlung <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Schweine</li> <li><input type="checkbox"/> Geflügel</li> </ul> <input type="checkbox"/> Gemischtbetriebe, bitte eintragen:<br>.....<br><input type="checkbox"/> Sonstige, bitte eintragen:<br>.....<br>..... |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**20. Für den Fall, dass es sich um ein verarbeitendes Unternehmen handelt, ordnen Sie dieses bitte einer der folgenden Kategorien zu:**

- |                                                             |                                                     |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Futtermittelproduktion             | <input type="checkbox"/> Backwaren                  |
| <input type="checkbox"/> Schlachten und Fleischverarbeitung | <input type="checkbox"/> Süßwaren                   |
| <input type="checkbox"/> Fischverarbeitung                  | <input type="checkbox"/> Kaffee und Tee             |
| <input type="checkbox"/> Obst- und Gemüseverarbeitung       | <input type="checkbox"/> Getränkeherstellung        |
| <input type="checkbox"/> Milchverarbeitung                  | <input type="checkbox"/> alkoholfreie Getränke      |
| <input type="checkbox"/> Fette und Öle                      | <input type="checkbox"/> alkoholhaltige Getränke    |
| <input type="checkbox"/> Mahl- und Schälmaschinen           | <input type="checkbox"/> Sonstige, bitte eintragen: |
| <input type="checkbox"/> Zutaten                            | .....                                               |
| <input type="checkbox"/> Stärke und Stärkeerzeugnisse       | .....                                               |

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**