



SCHUPPENER
Global Transitions

Weiterbildung zum Interkulturellen Coach

Modul I – Interkulturelle Kommunikation

Lektion 11: [M1L11] Kulturdimensionen

Herzlich willkommen zu Lektion 11!

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Kulturdimensionen |
|---|

Kulturdimensionen

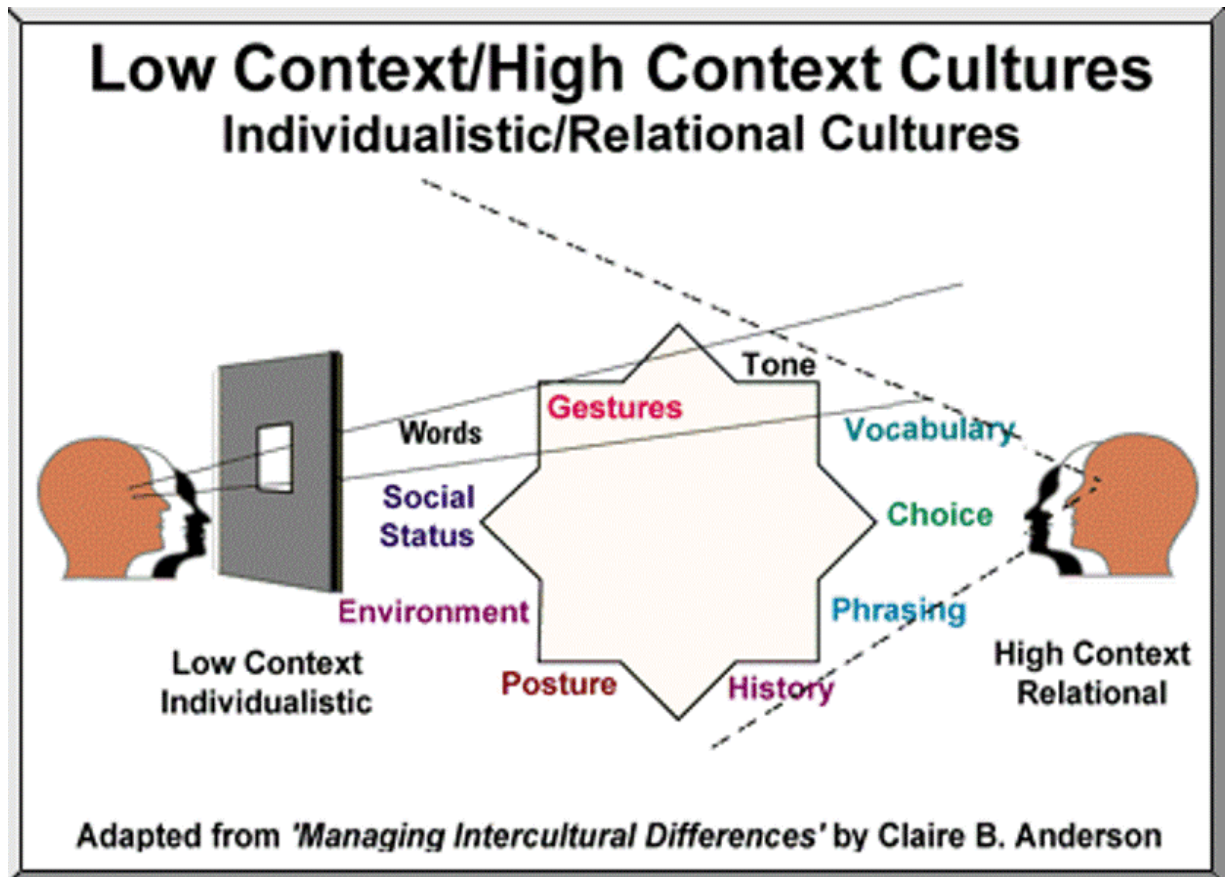
Edward Twitchell Hall der jüngere (* 16. Mai 1914 in Webster Groves, Missouri; † 20. Juli 2009 in Santa Fe, New Mexico) war ein US-amerikanischer Anthropologe und Ethnologe und gilt als Begründer der interkulturellen Kommunikation als anthropologischer Wissenschaft.

Hall sieht Kultur als „riesigen, komplexen Computer“. Sie weist spezifische zugrunde liegende Strukturen („basic patterns“) auf, ihre Mitglieder teilen verinnerlichte Verhaltenscodes und unbewusste Bedeutungszuschreibungen miteinander, die Hall mit der „stillen Sprache (silent language)“ umschreibt. Gleichzeitig stützt sich ihr Handeln auf materielle und immaterielle „Extensionen“ (*extensions of man*), das sind Verlängerungen, Erweiterungen, Entäußerungen des Körpers, des Denkens, Fühlens, Sprechens usw., die als kulturelle oder technische Stützgerüste fungieren. So ist die Sprache eine Extension des Denkens, die Schrift eine Extension der Sprache, die Zwangsinstitution eine des Gewissens. Diese externen Institutionen und Funktionen sind relativ dauerhaft. Fortwährend werden interne Prozesse auf externe übertragen oder durch diese gestützt. Umgekehrt werden externe Prozesse immer wieder internalisiert – freiwillig oder unter Zwang.

Dimensionen nach Hall:

- Proxemics. Die persönliche und öffentlich Distanzzone.
- High bzw. Low Context. In High Context Kulturen werden die Dinge mehr umschrieben als direkt beim Namen genannt. Zu viele Details sind eher negativ. Der gesamte Kontext ist Informationsträger.
- Monochrones (nacheinander) bzw. Polychrones (nebeneinander) Zeitverständnis. Der Zeitplan ist ein „Kann“, kein „Muss“. Priorität liegt auf Beziehungen.
- Informationsgeschwindigkeit

1



2

Geert Hofstede

Gerard Hendrik Hofstede, bekannt als Geert Hofstede (* 2. Oktober 1928 in Haarlem), ist ein niederländischer Experte für Kulturwissenschaften. Er ist emeritierter Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht, Niederlande. Sein Forschungsgebiet ist die Organisationskultur und er analysierte die Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen. Berühmt wurde seine Analyse von Mitarbeitern des Unternehmens IBM.

Hofstedes Kulturdefinition. Kultur ist die kollektive Programmierung des menschlichen Denkens, erworben im Lauf des Lebens. Unterscheidet eine Gruppe von einer anderen Gruppe.

5 Dimensionen:

- Machtdistanz
- Individualismus ./: Kollektivismus
- Maskulinität (Konkurrenz) ./: Feminität (Fürsorglichkeit)
- Grad an Ungewissheitsvermeidung
- lanfristige ./: kurzfristige Orientierung

Diese Kulturdimensionen beeinflussen die Managementprinzipien und die Organisation von Unternehmen.

Alfons „Fons“ Trompenaars (* 1952) ist ein niederländisch-französischer Wissenschaftler im Bereich der interkulturellen Kommunikation. Er war ein Schüler von Geert Hofstede.

Kulturdimensionen nach Trompenaars

Als Ergebnis einer empirischen Studie entwickelte er ein Modell mit 7 Kulturdimensionen:

Die ersten 5 Dimensionen regeln die „*Beziehungen zu Menschen*“. Sie lauten:

- „Universalismus“ vs. „Partikularismus“
Was ist wichtiger - Regeln oder Beziehungen?
- „Neutralität“ vs. „Emotionalität“
Zeigen wir unsere Emotionen?
- „Individualismus“ vs. „Kollektivismus“
Funktionieren wir in einer Gruppe oder als Individuum?
- „Spezifität“ vs. „Diffusität“
Wie stark nehmen wir am öffentlichen Leben teil?
- „Leistung“ vs. „Herkunft“
Müssen wir uns selbst einen Status erarbeiten oder ist uns dieser mitgegeben?

Außerdem gibt es zwei weitere Dimensionen:

- „Serialität“ vs. „Parallelität“ (Umgang einer Kultur mit der Zeit)
Tun wir Dinge gleichzeitig oder hintereinander?
- „interne Kontrolle“ vs. „externe Kontrolle“ (Umgang mit der äußeren Natur und der Umwelt)
Versuchen wir unsere Umwelt zu kontrollieren oder arbeiten wir mit ihr zusammen?

Kultur ist die **kollektive Programmierung** des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. (Kulturdefinition nach Geert Hofstede)

Hofstede's Dimensionen näher betrachtet

Machtdistanz (Power Distance Index - PDI)¹

Der Power Distance Index gibt an, inwieweit weniger mächtige Individuen eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren und erwarten. Hohe Machtdistanz steht dafür, dass Macht sehr ungleich verteilt ist, geringe Machtdistanz steht dafür, dass Macht gleichmäßiger verteilt ist.

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Zwischen den weniger mächtigen Menschen und den mächtigen Menschen besteht eine gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz) bis zu einem gewissen Grad, und die sollte es auch geben.	Weniger mächtige Menschen sollten von den Mächtigen abhängig sein. Das sieht dann so aus, dass sich die weniger Mächtigen zwischen den beiden Extremen Abhängigkeit und Kontradenzenz (heftiger Widerspruch) befinden.
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Eltern behandeln ihre Kinder wie Ihresgleichen.	Eltern erziehen ihre Kinder zu gehorsam.
Lehrer erwarten von Schülern Initiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Mitarbeiter werden in Entscheidungen mit einbezogen	Mitarbeiter erhalten Anweisungen
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreichste Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär
Der Einsatz von Macht muss legitimiert sein und wird danach beurteilt, was gut und böse ist.	Macht geht vor Recht; Wer die Macht hat, ist legitimiert dazu und ist gut.
Fähigkeiten, Wohlstand und Macht gehören nicht unbedingt zusammen.	Fähigkeiten, Wohlstand und Macht lassen sich nicht voneinander trennen.
Macht beruht auf der Position, dem Fachwissen und der Gabe andere zu belohnen.	Macht stützt sich auf Familie oder auf Freunde, auf Charisma und die Möglichkeit andere unter Druck zu setzen.

4

Individualismus und Kollektivismus (IDV)

In Gesellschaften mit einem hohen IDV-Index werden besonders die Rechte des Individuums geschützt: Selbstbestimmung, Ich-Erfahrung und Eigenverantwortung sind wichtig. In einer kollektivistischen Kultur mit niedrigem IDV-Index dominiert dagegen die Integration in jeder Art von Netzwerken. Das Wir-Gefühl ist viel charakteristischer für eine solche Kultur. Inwieweit definiert sich das Selbst, die eigene Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Großfamilie, Clan oder Kernfamilie? Grad der Fürsorge und Loyalität. Sprichwort: „Nimm deinen Platz in der Gruppe ein, füge dich ein vs. Sei du selbst, sei einzigartig.“

Kollektivismus	Individualismus
----------------	-----------------

¹ Empirische Studie in 53 Ländern und mit 116'000 IBM-Mitarbeitenden

Die Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen im Gegenzug Loyalität erhalten.	Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und sein Kernfamilie zu sorgen.
Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört. „Wir“	Die Identität ist im Individuum begründet. „Ich-Begriffe“
Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden.	Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen.
Ziel der Erziehung: Wie macht man etwas?	Ziel der Erziehung: Wie lernt man etwas?
Zugehörigkeit zur Gruppe entscheidet über Beförderungen und Anstellungen	Einstellungs- und Beförderungsentscheide beruhen auf Fertigkeiten und Regelungen
Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe	Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung
Übertretungen führen zu Beschädigungen und Gesichtsverlust für einen Selbst und die Gruppe (Scham).	Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung.
Das Privatleben wird von der Gruppe beherrscht/dominiert.	Jeder hat ein Recht auf Privatsphäre.
Meinungen werden durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt.	Man erwartet von jedem eine eigene Meinung.

Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance Index - UAI)

Zentrale Frage: Wie hoch ist die Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen?

Dabei entspricht UAI nicht Risikovermeidung! Kulturen mit einem hohen UAI, die Unsicherheit vermeiden wollen, zeichnen sich durch viele festgeschriebene Gesetze, Richtlinien, Sicherheitsmaßnahmen aus. Die Mitglieder sind emotionaler und nervöser.

Kulturen, die Unsicherheit akzeptieren sind tolerant, haben wenige Regeln, die im Zweifelsfall auch veränderbar sind, und neigen also zu Relativismus. Die Mitglieder sind phlegmatisch und erwarten von ihrer Umwelt nicht, dass sie Gefühle zeigt.

Sprichwort: „Was anders ist, ist seltsam“ vs. „Was anders ist, ist gefährlich.“

Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung	Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt.	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt. Unsicherheit = Angst
Uneindeutige Situationen sind akzeptiert	Angst vor uneindeutigen Situationen
Was anders ist, ist seltsam	Was anders ist, ist gefährlich

Schüler mögen Open-end-Lernsituationen und gute Diskussionen. ²	Schüler mögen strukturierte Lernsituationen und richtige Antworten.
Zeit ist ein Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Nicht mehr Regeln als unbedingt nötig	Emotionales Bedürfnis nach Regeln
Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach harter Arbeit und Geschäftigkeit
Präzision und Pünktlichkeit wird erlernt	Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften
Toleranz gegenüber innovativen Verhaltensweisen	Widerstand gegen Innovation
Motivation durch Leistung und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse	Motivation durch Sicherheitsbedürfnis und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse
Lockere Regeln, was schmutzig und tabu ist	Strenge Regeln, was schmutzig und tabu ist
Die Wahrheit einer Gruppe darf man anderen nicht aufzwingen.	Es gibt nur eine Wahrheit, und wir haben sie.
Gegner in wissenschaftlichen Fragen können persönlich befreundet sein.	Gegner in wissenschaftlichen Fragen können nicht persönlich befreundet sein.

Lang- oder kurzfristige Ausrichtung (Long-Term Orientation - LTO)

Dieser Index, der von Hofstede erst spät eingeführt wurde, gibt an, wie groß der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft ist. Die Einführung dieser Dimension in der zweiten Auflage des Buches gründet auf Kooperationen mit chinesischen Forschern und Managern, welche den Einfluss des konfuzianischen Erbes mit seiner langfristigen Orientierung über mehrere (Wieder-Geburten) betonten. In manchen Darstellungen findet sich daher auch die Bezeichnung „Confucian Dynamism“ für diese spezielle Kulturdimension. In Studien außerhalb des asiatischen Raumes kam sie nicht zur empirischen Anwendung.

Werte von Mitgliedern einer Organisation, die langfristig ausgerichtet sind: Sparsamkeit, Beharrlichkeit. Werte von Mitgliedern einer Organisation, die kurzfristig ausgerichtet sind: Flexibilität, Egoismus.

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Respekt vor Traditionen	Anpassung von Traditionen an moderne Gegebenheiten

² In Thailand ist zwar schwache Unsicherheitsvermeidung aber Open-end-Lernsituationen gibt es trotzdem nicht. In Deutschland umgekehrt.

Respekt für soziale und Statusverpflichtungen, ungeachtet der Kosten	Respekt für soziale und Statusverpflichtungen innerhalb bestimmter Grenzen
Sozialer Druck beim Geldausgeben, auch um den Preis der Verschuldung	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
Geringe Sparquote, wenig Geld für Investitionen	Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar
Erwartungen rascher Ergebnisse	Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
„Gesicht“ ist wichtig	Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen
Besitz der Wahrheit ist wichtig	Beachtung der Gebote der Tugend ist wichtig

Maskulinität versus Femininität (MAS)

Ausprägung der vorherrschenden Werte, die bei beiden Geschlechtern etabliert sind. Als feminine Werte zählt Hofstede Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit auf. Maskuline Werte seien hingegen Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein. Ein hoher MAS-Index weist auf eine Dominanz „typisch männlicher“ Werte, ein niedriger MAS-Index auf eine Dominanz „typisch weiblicher“ Werte. Hierbei zeigte sich bei von 1967 bis 1973 durchgeführten Untersuchungen unter IBM-Mitarbeitern auf empirischer Ebene, dass die Trennung „typisch männlicher“ und „typisch weiblicher“ Werte in jeder der untersuchten (IBM-) Kulturen zu finden war; in „maskulinen“ Gesellschaften waren die Unterschiede jedoch ausgeprägter: Zwar zeigten auch Frauen dort häufiger Konkurrenzbereitschaft, doch auf Männer traf dies in weit stärkerem Maße zu. „Maskulinität“ und „Femininität“ sagt demnach auch viel über die Distanz, das Ausmaß der „Lücke“ zwischen Männern und Frauen und deren Werten aus.

7

Feminin	Maskulin
Vorherrschende Werte in einer Gesellschaft sind das Kümmern um Mitmenschen und Bewahren der Werte	Vorherrschende Werte sind materieller Erfolg und Fortkommen
Menschen und intakte Beziehungen sind wichtig	Geld und Dinge sind wichtig
Von jedem wird erwartet, bescheiden zu sein	Von Männern wird erwartet, dass sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind
Sowohl Männer wie Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein	Von Frauen wird erwartet, sensibel zu sein und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen
In der Familie sind sowohl der Vater wie die Mutter für Fakten und Gefühle zuständig	In der Familie ist der Vater für die Fakten, die Mutter für Gefühle zuständig
Versagen in der Schule ist nicht so schlimm	Versagen in der Schule ist eine Katastrophe

Jungen und Mädchen wählen die gleichen Fächer	Jungen und Mädchen wählen unterschiedliche Fächer
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten
Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an	Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind
Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens	Betonung liegt auf Fairness, Wettbewerb unter Kollegen und Leistung
Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht	Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt

Befriedigung vs. Einschränkung (Indulgence vs. Restraint)

Während Indulgence (d.h. Befriedigung) die Befriedigung von Bedürfnissen und das Spaß haben in das Zentrum stellt, sind Gesellschaften bei denen Restraint (d.h. Einschränkung) wichtig ist vor allem Werte die die Zurückhaltung von ihren Mitgliedern fordern im Zentrum.

Aufgabe (Eigenarbeit):

[M1L11:EA1] Eigenarbeit: Kulturdimensionen

Besuche die folgende Webseite: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Vergleiche dein Herkunftsland mit einem anderen Land, das für dich wichtig ist. Setze dich dann mit den Ausführungen unter der Funktion „Read more about chosen Countries“ auseinander.

In welchen Bereichen siehst du das beste Fundament für ein gutes Miteinander?