

# Nationalkultur: Von der mentalen Programmierung des Menschen

*Rainhart Lang und Nicole Baldauf*

## **2.1 Kulturkonzept nach Geert Hofstede – 40**

2.1.1 Kulturdefinition – 40

2.1.2 Ebenen von Kultur – 43

2.1.3 Dimensionen von Nationalkultur – 46

## **2.2 Empirische Studien – 46**

2.2.1 Überblick zu den Nationalkulturstudien – 46

2.2.2 Hauptergebnisse – 49

2.2.3 Anwendungsfelder – 52

2.2.4 Kritische Würdigung – 56

## **2.3 Lern-Kontrolle – 57**

### Lern-Agenda

Nachdem Sie im vorhergehenden Kapitel die grundlegenden Begriffe aus dem Interkulturellen Management, wie z. B. Kultur und Interkulturelle Kompetenz, kennengelernt haben, soll dieses Kapitel dazu dienen, Ihnen die IBM-Studie von Geert Hofstede als erste umfassende kulturvergleichende Studie zur Wirkung der Nationalkultur auf die Organisation näher zu bringen. Die Bedeutung der Arbeit Hofstedes besteht darin, dass er mit dieser Studie ein zentrales Basiswerk für die quantitative, kulturvergleichende Managementforschung gelegt hat und als einer der ersten Forscher die Relevanz von Kultur für das Management auch empirisch umfassend nachweisen konnte. In ► Abschn. 2.1 wird auf das Kulturverständnis von Hofstede eingegangen. Es wird aufgezeigt, wie er Kultur definiert und einordnet. Außerdem wird sein Zwiebelmodell vorgestellt, in welchem er der Nationalkultur verschiedene Elemente zuweist. Überdies werden die im Rahmen seiner Forschung eruierten Kulturdimensionen erläutert.

► Abschn. 2.2 gibt zunächst einen Überblick zur IBM-Studie einschließlich des empirischen Vorgehens. Die Hauptergebnisse der Studie sowie daraus resultierende Anwendungsfelder bilden den zentralen Abschnitt des Kapitels, das mit einer kritischen Würdigung der Arbeit Hofstedes abschließt.

Die Lernziele dieses Kapitels bestehen darin, zunächst das Hofstede'sche Kulturkonzept zu verstehen. Das schließt das Kennenlernen der Aussagekraft und Grenzen quantitativer kulturvergleichender Forschung am Beispiel der IBM-Studie ein. Zudem soll der Leser nachvollziehen können, welche Wirkung Kultur in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen hat. Schließlich soll Sie das Wissen zu den Studien Hofstedes dazu befähigen, kulturelle Besonderheiten in konkreten interkulturellen Begegnungssituationen zu identifizieren und einzuordnen.

#### Nationalkultur: Von der mentalen Programmierung des Menschen

Kulturkonzept: Definition und Ebenen von Kultur, Kulturmodell, Dimensionen von Nationalkultur

► Abschn. 2.1

Überblick zu empirischen Studien, Hauptergebnisse und Anwendungsfelder, Kritische Würdigung

► Abschn. 2.2

## 2.1 Kulturkonzept nach Geert Hofstede

### 2.1.1 Kulturdefinition

Beeinflusst durch seine Tätigkeit bei der International Business Machines Corporation (IBM) verwendet Hofstede zur Erklärung von **Kultur** eine Analogie zur Beschaffenheit

## 2.1 • Kulturkonzept nach Geert Hofstede

eines Computers. Nach Hofstede ist Kultur die „mentale Programmierung des Menschen“ (Hofstede 1993, S. 18). Dabei bilden die in der frühen Kindheit erworbenen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster die mentale Software, welche durch das soziale Umfeld, wie Familie, Nachbarschaft, Schule, den Arbeitsplatz oder den Partner sowie persönliche Erfahrungen beeinflusst wird (Hofstede 2011, S. 3).

### Beispiel: Werdegang von Geert Hofstede

Der Niederländer Geert Hofstede, geboren 1928, ist ein international anerkannter Kulturwissenschaftler. Er hat zunächst an der Technischen Universität in Delft Maschinenbau studiert. Nebenberuflich studierte und promovierte er später in Sozialpsychologie an der Universität in Groningen. Dann führte ihn sein Weg zum Wirtschaftsunternehmen IBM. Dort gründete und leitete er die Abteilung Personalforschung. Im Rahmen seiner Tätigkeit untersuchte Hofstede die Zusammenhänge zwischen nationaler Kultur und ihren Einfluss auf die Organisation. Seine viel beachtete **IBM-Studie**, publiziert 1980, machte ihn unter Managementforschern berühmt. Bis 1993 lehrte er Internationales Management und Organisationsanthropologie an der Universität Maastricht, Niederlande (Hofstede 2011, S. 520).

Hofstede unterscheidet *zwei Kulturdefinitionen* voneinander, Kultur eins und Kultur zwei (Hofstede 1993, S. 19). Kultur im engeren Sinne, Kultur eins, ist abgeleitet aus dem lateinischen Ursprung *cultura* und meint die von Menschen gestalteten Dinge, wie z. B. Ackerbau. Kultur zwei stammt aus der Sozialanthropologie. Diese Kultur im weiteren Sinne umfasst nicht nur das Bestellen des Bodens, sondern auch Denk-, Fühl- und Handlungsmuster sowie primitive Dinge des Lebens, wie z. B. essen. ■ Tab. 2.1 fasst die beiden Kulturdefinitionsansätze zusammen.

#### Merke!

Aus Hofstedes Verständnis von **Kultur** ergibt sich nun folgende Definition: „Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“ (Hofstede 2011, S. 4)

Die individuelle mentale Programmierung des Menschen entsteht aus der Kombination der drei Elemente *Menschliche Natur*, *Kultur* und *Persönlichkeit*.

Die ererbte Menschliche Natur entspricht dem was allen Menschen gleich ist. Damit sind jegliche physischen und psychischen Funktionsweisen (wie z. B. essen, trinken, schlafen, auf die Toilette gehen), Fähigkeiten und Handlungen (wie z. B. zu lieben, Freude, Angst oder Scham zu empfinden) gemeint. Die Manier wie ein Mensch (oder eine Gruppe von Menschen) isst oder auf Toilette geht, entspricht seiner Kultur.

**Tab. 2.1** Mögliche Ausdifferenzierung des Kulturverständnisses**Mentale Software = Kultur****Kultur im engeren Sinne**

- Bestellen des Bodens → Kultivieren;
- Zivilisation;
- Bildung, Kunst, Literatur

**Kultur im weiteren Sinne**

- Gedanken, Gefühle und Handlungsmuster;
- Niedrige und gewöhnliche Dinge des Lebens, wie z. B. Grüßen, Essen, Zeigen von Gefühlen, Körperpflege (→ Kulturbeutel) etc.;
- Kollektives Phänomen, wird mit Menschen aus gleichem Umfeld geteilt;
- Erlernt und nicht ererbt;
- Leitet sich aus sozialem Umfeld ab

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993, S. 18 ff., 2011, S. 4)

**Beispiel: Kultur in anderen Ländern**

In Thailand werden zum Essen keine Messer benutzt, da die traditionell thailändischen Speisen mundgerecht zubereitet werden. Es wird zu Tisch in einer Sitzposition auf Reisstrohmatte gegessen. Außerdem muss dabei darauf geachtet werden, dass die Fußsohle nicht auf eine andere Person gerichtet ist, da dieser Körperteil als unrein gilt (Krack 2009, S. 104 ff.). In Frankreich nimmt das Essen einen sehr hohen Stellenwert ein. In Deutschland undenkbar, nehmen sich Franzosen zwei Stunden Zeit zu Mittag zu essen. In diese Zeit dürfen keine Termine gelegt werden. Die Sitzordnung am Tisch gleicht einer Gesellschaftsordnung. Der Ehrengast, bevorzugt mit hohem gesellschaftlichem Grad, sitzt neben dem Hausherrn (Götze 1995, S. 150 f.).

Als weiteres Element der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen sieht Hofstede die Persönlichkeit. Sie entwickelt sich durch ererbte Charaktereigenschaften in Kombination mit gesammelten Erfahrungen und dem Einfluss des sozialen Umfelds (Hofstede 2011, S. 5 f.).

- **Auf den Punkt gebracht:** Das Wertesystem eines Menschen ist von seiner Natur und seiner Persönlichkeit zu unterscheiden. Die Art und Weise wie und aus welchen Beweggründen heraus er handelt, entspricht seiner Kultur.

## 2.1 • Kulturkonzept nach Geert Hofstede



■ **Abb. 2.1** Kulturebenen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede 2011, S. 12f.)

### 2.1.2 Ebenen von Kultur

Kultur herrscht in den verschiedenen Bereichen des Lebens vor. Jeder Mensch bewegt sich gleichzeitig oder im Laufe seines Lebens in mehreren Kulturen. Auf welchen Ebenen Kultur existiert, zeigt ■ **Abb. 2.1**.

Welche **Kulturebenen** ein Mensch im Laufe seines Lebens kreuzt, verdeutlicht folgendes Beispiel:

#### Beispiel: Nationalkultur am Beispiel von Steve Jobs

Steve Jobs erblickte am 24. Februar 1955 als Sohn des Syriers Abdulfattah Jandali und der Amerikanerin Joanne Carole Schieble das Licht der Welt. Aufgrund erschwerter Lebensbedingungen gaben sie ihn direkt nach der Geburt zur Adoption frei und er wuchs bei seinen Adoptiveltern, den Amerikanern Paul Reinhold und Clara Jobs auf. Hineingeboren in ärmliche Verhältnisse, boten ihm seine Adoptiveltern ein gut bürgerliches Elternhaus im Silicon Valley. Dort lebte er in Nachbarschaft zu Ingenieuren von Hewlett-Packard und Intel. Nach seiner Schulausbildung begann Steve Jobs zu studieren, brach das Studium jedoch bereits nach dem ersten Semester wieder ab. Danach arbeitete er bei Atari und reiste im Rahmen dieser Arbeit nach Indien und Deutschland. In Indien fand er zum buddhistischen Glauben und begann sich vegetarisch zu ernähren. Mit 21 Jahren gründete Jobs gemeinsam mit Wozniak und Wayne die Apple Computer Company, die ihn im Alter von 25 Jahren durch den Börsengang zum Millionär machte. Im Alter von 23 Jahren bekam Jobs sein erstes Kind, eine Tochter, die er nicht wollte und

um die er sich zunächst bis auf die Zahlung der Alimente auch nicht kümmerte. Später heiratete er die Amerikanerin Laurene Powell und bekam mit ihr zusammen 3 Kinder (Isaacson 2011).

2

## ■ Nationale Kultur

Hofstede legt seiner IBM-Studie den Begriff der **Nationalkultur** zugrunde, anders als die Forscher des **GLOBE-Projekts** (► Kap. 3). An dieser Stelle sind die Spezifika der Nationalkultur als eine Ebene von Kultur genauer zu betrachten. Ausgehend von seinem Verständnis von Kultur definiert Hofstede *nationale Kultur* als die „kollektive Programmierung des Geistes, die durch das Aufwachsen in einem bestimmten Land erworben wird“ (Hofstede 2011, S. 518).

Eine Nation ist ein politisches Gefüge. Jeder Mensch gehört einer Nation bzw. einem Nationalstaat an, bezeugt durch den Personalausweis. Eine Nationalkultur kennzeichnet eine *dominante Landessprache*, wobei die Landessprache nicht gleich die Amtssprache sein muss. Die Schweiz hat z. B. vier offizielle Landessprachen: Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch. In diesem Beispiel entsprechen die Landessprachen auch den Amtssprachen. In Brasilien wiederum ist Portugiesisch die dominante Landessprache. Dort gibt es allerdings Gemeinden, in denen neben Portugiesisch auch Deutsch die zweite Amtssprache ist, obwohl Deutsch keine Landessprache ist.

Eine Nationalkultur hat außerdem *gemeinsame Massenmedien*, d. h. Fernsehen, Rundfunk, Zeitungen, Internet. Die Bedeutung bestimmter Medien in einem Land unterscheidet eine Nationalkultur von einer anderen. Für Deutsche ist das Fernsehen das meistgenutzte Medium, für die Chinesen das Internet.

Weiterhin ist eine Nationalkultur geprägt durch ein *nationales Bildungssystem* hinsichtlich der allgemeinen Schulpflicht sowie den (Aus-)Bildungsmöglichkeiten. In Deutschland besteht eine zehnjährige Vollzeitschulpflicht. An diese schließt sich die Berufsschulpflicht an, die nach dem Abschluss der Berufsausbildung oder dem Erwerb des Abiturs endet. Die Bildungspolitik ist häufig Bestandteil des jeweiligen *politischen Systems* einer Nationalkultur. In Namibia z. B. arbeitet die Regierung daran allen Kindern bis 16 Jahre eine Schulbildung zu ermöglichen. Dafür wurde u. a. landesweit der kostenlose Besuch der Grundschule umgesetzt.

*Nationale Streitkräfte* wie z. B. die Bundeswehr in Deutschland sind ebenso Kennzeichen einer Nationalkultur wie es ein *nationaler Markt* für landestypische Fertigkeiten oder Produkte und Leistungen ist (Hofstede 1993, S. 26).

Hofstede räumt ein, dass das Konzept einer gemeinsamen Kultur eher für Gesellschaften gilt als für Nationalstaaten. Aber bei der Untersuchung kultureller Unterschiede unter Verwendung der Nationenzugehörigkeit ist es einfacher, Daten für Staaten zu erhalten anstatt für homogene Gesellschaften. Die Ursache dafür ist, dass Nationen als politische Gebilde, Statistiken über ihre Bevölkerung zur Verfügung stellen (Hofstede 2011, S. 22 ff.).

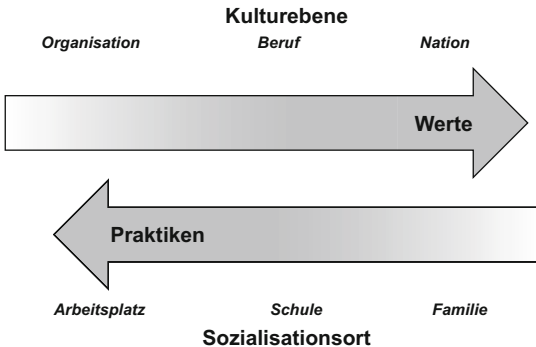
### ■ Kulturelemente und Kulturmodell

Eine Landeskultur lässt sich zunächst durch ihre spezifischen nationalen **Kulturelemente, Symbole**, Helden, Rituale und Werte, von einer anderen unterscheiden und beschreiben. Das s. g. Zwiebelmodell von Hofstede veranschaulicht die Manifestationen einer Kultur sehr passend.

Im Innern der Zwiebel, quasi dem Kern einer Kultur, befinden sich die *Werte*. Sie werden in der frühen Kindheit erworben und entsprechen denen als erstrebenswert beurteilten Eigenschaften. Werte sind für Kulturfremde nicht sichtbar, sie sind die am tiefsten gehenden Manifestationen einer Kultur. Die nächste Schale stellen *Rituale* dar. Rituale sind kollektive Tätigkeiten innerhalb einer Kultur, die als sozial notwendig gelten. Dies können Begrüßungsrituale sein oder religiöse und gesellschaftliche Bräuche. Auf die Rituale folgt die Schale der *Helden*. Helden sind Verhaltensvorbilder für die Angehörigen einer Kultur. Das können hoch angesehene Persönlichkeiten wie Politiker sein oder auch fiktive Vorbilder. Die oberflächlichste Schicht der Zwiebel steht für die *Symbole* einer Kultur. Dazu zählen Gesten, Kleidung, Statussymbole oder die Landesflagge. Symbole verschwinden oder verändern sich schneller als z. B. gesellschaftlich tradierte Rituale, daher werden sie der äußeren Schicht zugeordnet. Symbole, Helden und Rituale bilden zusammen die **kulturellen Praktiken**. Sie sind der Inbegriff für die Konventionen, Bräuche, Gewohnheiten, Traditionen, dem Sittenkodex oder den Gepflogenheiten einer Gruppe oder Kategorie von Menschen. Praktiken können von außen beobachtet werden, ihre Bedeutung ist für Kulturfremde jedoch nicht erklärlich (Hofstede 2011, S. 8 ff.).

Nach Hofstede stellen demnach **kulturelle Werte** und Praktiken die elementarsten Manifestationen einer Kultur dar, die eine Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. ■ Abb. 2.2 veranschaulicht, wie der Mensch seine kulturellen Werte und Praktiken auf verschiedenen Kulturebenen erwirbt.

In der frühen Kindheit wächst der Mensch in der Regel in einer Familie auf und erlernt durch Eltern, Geschwister oder Nachbarn, wie er sich zu verhalten hat und was als richtig oder falsch, gut oder böse gilt. Während der Zeit der Ausbildung werden sowohl Werte der beruflichen Kultur als auch Praktiken übernommen. Organisationspraktiken werden durch Sozialisation am Arbeitsplatz erlernt, wie z. B. das Abhalten von Meetings. Die **Organisationskultur**, welche durch die Werte der Angehörigen der Organisation geprägt wird, zeigt sich z. B. in der Art wie Besprechungen ablaufen. Der Erwerb der Grundwerte in der Kindheit ist am prägendsten. Daher geht Hofstede davon aus, dass sich die Sozialisation auf Organisationsebene größtenteils auf das Erlernen von kulturellen Praktiken beschränkt.



■ **Abb. 2.2** Sozialisationsinstanzen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede 1991, S. 206 f.)

### 2.1.3 Dimensionen von Nationalkultur

**Kulturdimensionen** stellen Grundproblembereiche von Kulturen dar, d. h. Themen, die für menschliche Gesellschaften grundlegend sind und sich im Vergleich zu anderen Kulturen messen lassen (Hofstede 2009, S. 29).

Einen Überblick zu den von Hofstede und Kollegen verwendeten Kulturdimensionen liefert ■ **Tab. 2.2**. Hier sind die sechs Dimensionen in ihrer deutschen und englischen Bezeichnung aufgelistet. Die Tabelle stellt außerdem jeweils die Herkunft der Kulturdimension dar.

## 2.2 Empirische Studien

### 2.2.1 Überblick zu den Nationalkulturstudien

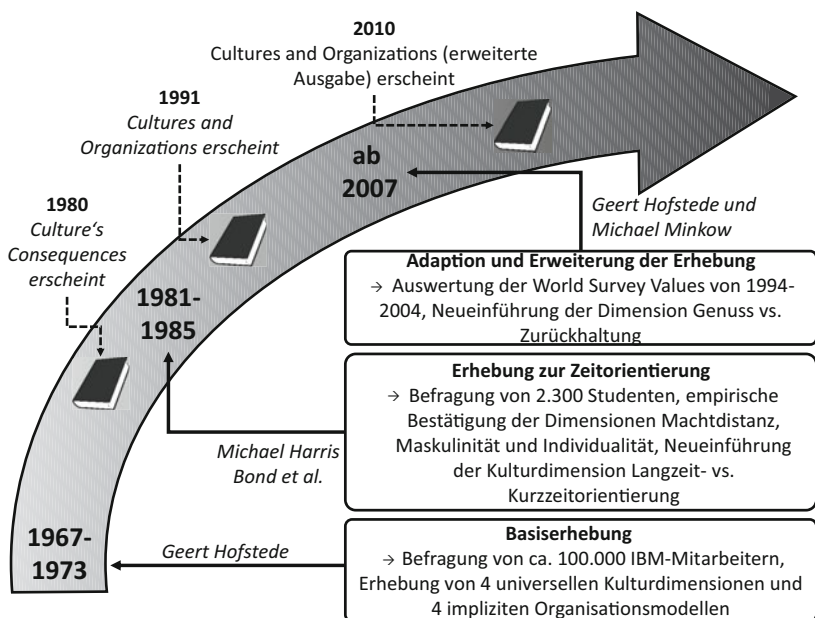
Die IBM-Studie ist eine der größten kulturvergleichenden Managementstudien. Neben der Basisstudie wurden mehrere weitere Erhebungen, Teil- und Wiederholungsstudien durchgeführt (■ **Abb. 2.3**). Das Hauptanliegen Hofstedes bestand darin, mittels der Studie herauszufinden, wie Nationalkultur die Organisationskultur beeinflusst. Für dieses Vorhaben wurden zunächst 116.000 Fragebögen in über 50 Ländern und Regionen zur Befragung von IBM-Mitarbeitern in vergleichbaren beruflichen Positionen hinsichtlich ihrer Werte, Wertpräferenzen, **Normen** und Verhaltensstandards eingesetzt (Hofstede 2011, S. 51).



■ **Tab. 2.2** Dimensionen von Nationalkultur

Kulturdimension	Definition
Machtdistanz (Power Distance, PDI)	Bezeichnet das Ausmaß der Erwartung und Akzeptanz von Machtunterschieden, sichtbar z.B. im Ausmaß der hierarchischen Strukturen, dem Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter, der Bedeutung von Privilegien und Statussymbolen
Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance, UAI)	Bezeichnet das Ausmaß, in welchem Risiken und unsichere Situationen vermieden werden, sichtbar u. a. am Ausmaß und der Bedeutung von Regeln, dem Grad der Risikobereitschaft oder der Bedeutung des Sicherheitsbedürfnisses
Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism/Collectivism, IDV)	Beschreibt den Grad, in dem das Individuum mit seinen Bedürfnissen oder das Kollektiv im Vordergrund steht, zeigt sich u. a. in Fokus auf individualistische bzw. Gruppenwerte, der Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer oder Bedeutung von Gruppen und -zugehörigkeit
Maskulinität vs. Femininität (Masculinity/Femininity, MAS)	Bezeichnet die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs und der Geschlechterrollen, wird u. a. deutlich in der Präferenz für Leistung und Karriere oder soziale Beziehungen und soziale Verantwortung als gesellschaftliche Werte sowie im Umgang mit Konflikten
Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung (Long/Short Term Orientation, LTO)	Bezieht sich auf die Art und Weise der Zeitorientierung mit Fokus auf Zukunft, Gegenwart oder Vergangenheit, wird u. a. sichtbar im Stellenwert von Traditionen, der Langfristigkeit von Geschäftsprozessen und Geschäftsanbahnungen, der Tendenz zum Sparen
Genussorientierung vs. Zurückhaltung (Indulgence/Restraint, IND)	Bezeichnet die Einstellung zum Leben und die Art und Weise der Lebensführung in Bezug auf selbstgeschaffene gesellschaftliche Grenzen und wird sichtbar in der Bedeutung von Freizeit im Vergleich zur Arbeit, dem Konsum und dem Sparverhalten

Quelle: Hofstede(2009,S. 28, 38, 2011, S. 3 ff.)



■ Abb. 2.3 Zeitliche Entwicklung der Studien von Hofstede

In der der Erhebung von 1967 bis 1973 wurden die ersten vier Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus und Maskulinität vs. Femininität ermittelt. Dabei bezieht sich Hofstede auf den Soziologen Inkeles und den Psychologen Levinson (Hofstede 2011, S. 51). Die Annahme, dass westlich formulierte Fragebögen das Untersuchungsergebnis verzerren würden, führte zu einer ergänzenden Erhebung, deren Ergebnisse erstmals 1987 publiziert wurden. Hierfür wurde von chinesischen Forschern ein neuer Fragebogen entwickelt. Die s. g. chinesische Wertestudie beruht auf 100 Studierenden, 50 Frauen und Männern aus 22 Ländern (Hofstede und Bond 1988). Dabei wurde die ergänzende Kulturdimension Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung ermittelt und eruiert. Diese Kulturdimension trug ursprünglich die Bezeichnung Konfuzianische Dynamik und wurde nachträglich von Hofstede umbenannt. Zudem konnten die Dimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus und Maskulinität bestätigt werden. Dies traf auf die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung jedoch nicht zu. Zwischen 1990 und 2002 fanden unter Verwendung des IBM-Fragebogens weitere Studien bei anderen Personengruppen, wie z. B. bei Piloten, Bankangestellten, Konsumenten, Studierenden, Eliten etc.,

statt. Zudem wurden die Ergebnisse aus der ursprünglichen IBM-Studie auf 76 Länder erweitert (Hofstede 2011, S. 34). Im Jahr 2010 wurde die sechste Kulturdimension Genussorientierung vs. Zurückhaltung in der dritten Auflage von Hofstedes *Culture's and Organizations* erwähnt. Die Kulturdimension Genussorientierung vs. Zurückhaltung geht auf eine Auswertung des Datenmaterials der Welt-Wertestudie durch den Linguisten und Soziologen Michael Minkov zurück, der die Dimension nach Inglehart's Dimension *Subjektives Wohlbefinden* neu benannte. Das Ergebnis der Analyse brachte drei weitere Kulturdimensionen hervor, wobei zwei davon mit bereits bestehenden Kulturdimensionen korrelierten. Genussorientierung stellte sich vom empirischen Datenmaterial als neue und dementsprechend unabhängige Dimension heraus und wurde deshalb in den Kanon aufgenommen.

### 2.2.2 Hauptergebnisse

---

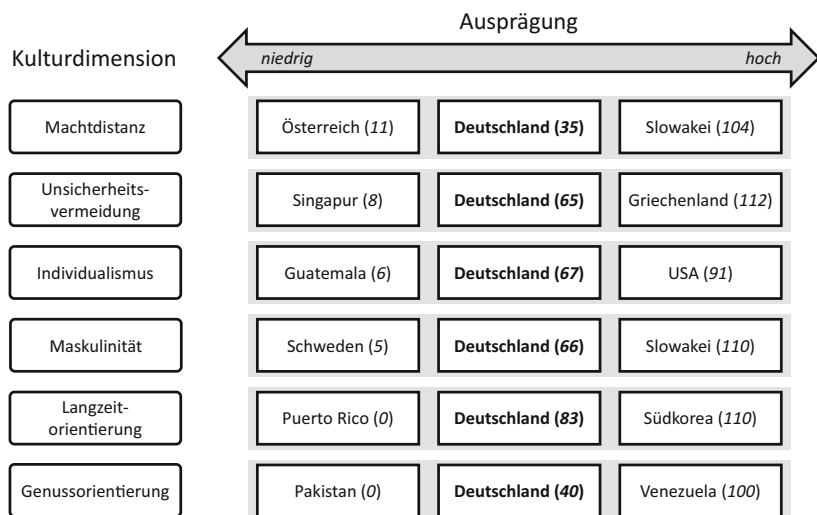
Im Rahmen der IBM-Studie sowie Nachfolgeprojekte unter Mitwirkung Hofstedes, wurden letztlich sechs Kulturdimensionen bestimmt, die mit ihrer Definition und ihrem Ursprung, sowie ausgewählten Merkmalen unter ► Abschn. 2.1.3 übersichtlich dargestellt sind. Welche Ausprägungen der Dimensionen für ausgewählte Nationalkulturen gefunden wurden, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

#### ■ Ergebnisse hinsichtlich Kulturdimensionen

Die ■ Abb. 2.4 zeigt einen Überblick zur Ausprägung der Dimensionen bei ausgewählten Ländern, wobei insbesondere die maximalen Werte für die jeweiligen Pole verdeutlicht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass in vielen entwickelten Ländern eine niedrigere Machtdistanz herrscht, während sie in Entwicklungsländern oder Schwellenländern deutlich höher ist. Aber auch zwischen den entwickelten Ländern zeigen sich deutliche kulturelle Unterschiede: Während Skandinavien und entwickelte Länder im angelsächsischen Sprachraum durch sehr geringe Machtunterschiede gekennzeichnet sind, finden sich in den romanischen Kulturen in Europa eher größere Machtunterschiede. Länder mit schwacher Machtdistanz tendieren nach Hofstede dazu, Ungleichheiten zu vermeiden. Das spiegelt sich in Familie, Schule und Beruf wider. Im Beruf wird dies z. B. in vergleichsweise geringeren Gehaltsunterschieden unter den Statusgruppen sowie in partizipativer oder demokratischer Entscheidungsfindung deutlich. Hohe Machtunterschiede sind dagegen mit einer starken Autoritätsgläubigkeit verbunden, bei denen Urteile der Eltern aber auch und insbesondere der Vorgesetzten in der Arbeitswelt, nicht angezweifelt oder hinterfragt werden.

Für Länder mit hoher Unsicherheitsvermeidung sind Regeln für das gesamte gesellschaftliche Leben wichtig und bindend, geben Ordnung und reduzieren Stress.



■ **Abb. 2.4** Ausprägungen der Kulturdimensionen für Beispielländer (Quelle: Eigene Darstellung)

Das zeigt sich vor allem in Kulturen mit ausgeprägter Religiosität wie katholischen Ländern, z. B. in Europa oder Lateinamerika, aber auch in durch den Islam oder Buddhismus geprägten Kulturen Asiens. Hohe Unsicherheitsvermeidung spiegelt sich auch in der Tendenz wider, vieles gesetzlich oder über feste Organisationsstrukturen zu regeln, wie es in Deutschland der Fall ist. Ein ausgeprägter Bürokratismus ist oftmals ein Indiz für hohe Unsicherheitsvermeidung.

Individualismus ist nach Hofstede charakteristisch für entwickelte Länder, während Entwicklungsländer, aber auch asiatische Länder insgesamt, zu den kollektivistischen Kulturen gehören. Statistisch zeigt sich eine enge Korrelation zwischen dem Bruttosozialprodukt pro Kopf der Bevölkerung und der Ausprägung des Individualismus. Eine Ausnahme bildet Japan. Während in individualistischen Kulturen der Einzelne, seine Selbstverwirklichung aber auch seine individuelle Verantwortlichkeit im Mittelpunkt steht, wie es sich z. B. auch im Rechtssystem deutlich niederschlägt, definiert sich die Rolle des Einzelnen in kollektivistischen Kulturen in seinem spezifischen Platz in und seinem Beitrag für die Gruppe. Das zeigt sich nach Hofstede etwa in Anreizsystemen am Arbeitsplatz, die auf die Gruppe und nicht das Individuum abzielen sowie im Senioritätsprinzip, welches den Gruppenältesten besondere Privilegien zuspricht. Ein Beispiel für solch ein Privilegium ist der respektvolle Umgang, ungeachtet der Fähigkeiten und Kompetenzen gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern.



<http://www.springer.com/978-3-658-11234-9>

Interkulturelles Management

Lang, R.; Baldauf, N.

2016, XIII, 182 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11234-9