

KULTURDIMENSIONEN

Der niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede hat vor 40 Jahren zum weltweiten Kulturvergleich vier Kulturdimensionen (später sechs) entwickelt, indem er zwischen 1967 – 1973 Interviews mit 160.000 Angestellten des internationalen Konzerns IBM in 53 Ländern durchgeführt hat.

Nachfolgend haben andere Kulturforschende wie Edward T. Hall, Fons Trompenaars, Jürgen Beneke oder Robert House (GLOBE Studie) die Kulturdimensionen erweitert und vertieft. Mittlerweile gibt es über 20 Erklärungsmodelle aber auch Kritik an Kulturdimensionen.



Warum brauche ich Wissen über Kulturdimensionen?

In Kulturdimensionen geht es um die Frage, ob bestimmte Kulturstandards auf bestimmte **Grunddimensionen menschlichen Verhaltens** zurückgeführt werden können.

Sie bieten ein hilfreiches **Orientierungssystem**. Man kann die eigene kulturelle Prägung und die einer anderen Person einordnen und vergleichen.

Sie können **verständnisfördernd** aber durch ihren Polarisierungscharakter ebenso **stereotypenfördernd** wirken.

Sie ersetzen unter keinen Umständen das persönliche Kennenlernen von Menschen und müssen mit Reflexion angewendet werden.

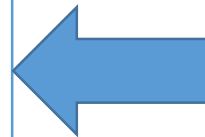
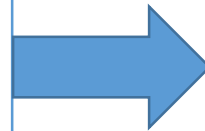
Auf den nächsten Folien werden die vier Dimensionen nach Hofstede vorgestellt. Um die Sammlung zu vervollständigen, folgen noch die Dimensionen Zeitverständnis und Kommunikation.

1. Kulturdimension: Machtdistanz

Anhand dieser Kulturdimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß ungleiche Machtverhältnisse in einer Kultur akzeptiert werden.

Hoch

In Kulturen mit hoher Machtdistanz werden **große Machtgefälle in Institutionen** von den Mitgliedern als unproblematisch erlebt. Hierarchische Strukturen sind natürlich und erwünscht. Dadurch bilden sich sehr vielschichtige und **undurchlässige Hierarchiesysteme** aus. **Gehorsamkeit und Respekt** zu zeigen gegenüber dem, der die Macht hat ist selbstverständlich.



Gering

In Kulturen mit geringer Machtdistanz werden große Machtgefälle in Institutionen von den Mitgliedern als problematisch erlebt und bekämpft. Entsprechend bilden sich flache und **durchlässige Hierarchiesysteme**. Die hierarchische Struktur wird nur aus praktischen Gründen umgesetzt. **Privilegien stoßen auf Missbilligung**. Macht ist im System erwerbbar und legitimierungsbedürftig.

Beispiel Machtdistanz

Anhand dieser Kulturdimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß ungleiche Machtverhältnisse in einer Kultur akzeptiert werden.

Beispiel Hierarchie am Arbeitsplatz

Führungskräfte in Deutschland streben oft einen kooperativen Führungsstil an, bei dem die Mitarbeitenden eigene Verantwortung übernehmen.

In einigen anderen Ländern oder Kulturen herrscht aber ein eher autoritärer Führungsstil vor, der den Mitarbeitenden klare Arbeitsanweisungen vorschreibt und bei dem wenig Wert auf Partizipation gelegt wird. Entscheidend ist ebenfalls, dass die Mitarbeitenden oft und gerne die Verantwortung für Entscheidungen bei der oder dem Vorgesetzten lassen.

Irritationen entstehen, wenn von den Mitarbeitenden auf der einen Seite und den Vorgesetzten auf der anderen Seite ein anderes Verhalten erwartet wird.

→ In der Konsequenz bedeutet das für die Arbeit in einem interkulturellen Team, dass man das Wissen um den Umgang mit Hierarchie unbedingt einbeziehen muss. Man sollte die eigene Rolle überdenken und Mitarbeitende für Unterschiede und Gemeinsamkeiten sensibilisieren.

2. Kulturdimension: Unsicherheitsvermeidung

Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß unklare und mehrdeutige Situationen in einer Kultur Verunsicherung und Ängstlichkeit hervorrufen.

Stark

Für die Mitglieder von Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind Regeln, Gesetze und Richtlinien **verbindlich und wichtig**. Sie betreffen die Regulierung des privaten und öffentlichen Lebens.

Die Menschen reagieren auf **unklare Verhältnisse mit Desorientierung** oder gar Aggression, sind emotionaler und nervöser.

Entsprechend bilden sich hier sehr komplexe und **rigide gesellschaftliche Regelsysteme** aus. Wer sich nicht daran hält, droht eine Strafe. Was anders ist, ist gefährlich.

Schwach

Kulturen, die Unsicherheit akzeptieren, sind eher **tolerant**, da sie wenige Regeln haben. Die vorhandenen Regeln sind im Zweifelsfall auch veränderbar.

Menschen solcher Kulturen neigen zu **Relativismus** und reagieren auf unklare oder gar **chaotische Verhältnisse relativ gelassen**.

Für die Mitglieder von Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung haben Regeln zur Regulierung des privaten und öffentlichen Lebens eine geringe Verbindlichkeit. Was anders ist, ist seltsam und erweckt **Neugierde**.

Beispiel Unsicherheitsvermeidung

Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß unklare und mehrdeutige Situationen in einer Kultur Verunsicherung und Ängstlichkeit hervorrufen.

Beispiel: Gesetze

Man kann die Prägung einer Gesellschaft auch an der Gesetzgebung/ Legislative erahnen. Durch viele Gesetze und Regeln wird versucht, das Verhalten von Staatsbürger*innen so zu steuern, dass so wenig Unsicherheiten wie möglich entstehen können. So ein Land hat z.B. einen hohen Drang zur Unsicherheitsvermeidung. In Deutschland erkennt man das an den vielen detaillierten gesellschaftlichen Regelungen. Ein Glascontainer darf z.B. nur zu bestimmten Tageszeiten benutzt werden.

Es gibt aber auch Länder und Kulturen, in denen Unsicherheit und Wandel als Teil des Lebens akzeptiert sind und in denen eine geringe Regelungsdichte im Alltag bevorzugt wird. Lebensabläufe werden dadurch flexibler.

→ Für die interkulturelle Arbeit folgt daraus die Erkenntnis, dass Menschen unterschiedlich mit Unsicherheiten und Ängsten umgehen. Sie sind dabei oft stark von dem Umgang mit Regelungen in ihrer Herkunftskultur geprägt.

3. Kulturdimension: Individualismus & Kollektivismus

Diese Dimension bildet ab, in welchem Ausmaß die Interessen einer Gesellschaftsgruppe denen des Individuums über- bzw. untergeordnet sind.

Individualistisch

In individualistischen Kulturen sorgt jede*r für sich selbst (**Ich-Orientierung**) und die engsten Familienangehörigen (Kernfamilie).

Die **Identität ist im Individuum** begründet.

Das Vertreten der eigenen, individuellen Meinung dient als Kennzeichen des aufrichtigen Menschen.

Die persönlichen Ziele sind handlungsleitend.

Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden schließen einen Vertrag von Bezahlung gegen Arbeitsleistung.

Kollektivistisch

In Kulturen, die kollektivistisch aufgestellt sind, ist die **Identität in der Gruppe** begründet.

Es geht darum, Harmonie in der Gruppe, im „**wir**“ zu bewahren und Auseinandersetzungen zu vermeiden bzw. sie gemeinsam zu bewältigen.

Die Menschen orientieren sich eher an Normen und Zielen der sozialen Gruppe (**Gruppenorientierung**). In der Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden geht es vor allem um die Beziehung und erst in zweiter Linie um die Aufgabe.

Beispiel

Individualismus & Kollektivismus

Diese Dimension bildet ab, in welchem Ausmaß die Interessen einer Gesellschaftsgruppe denen des Individuums über- bzw. untergeordnet sind.

Beispiel: Essensbestellung

In einem hiesigen Restaurant ist es üblich, dass jede Person ihre Mahlzeit selbst auswählt, je nach individuellem Geschmack und finanziellen Ressourcen.

In anderen Ländern oder Regionen kann es sein, dass die Speisekarte dem Tisch-“Senior“ gegeben wird, der für alle Personen am Tisch das gleiche Essen bestellt.

Je nach Sozialisation kann es sein, dass ein Mensch sehr selbstbestimmt oder eher fremdbestimmt aufgewachsen ist und demnach mehr bzw. weniger bereit und geübt ist, Eigenverantwortung zu übernehmen.

→ Viele Menschen, die nach Deutschland zuwandern, kommen aus eher kollektivistischen Familien- und Gesellschaftsstrukturen. Es kann sein, dass Sie im Umgang oder in der Arbeit mit einer interkulturellen Gruppe von Menschen Personen dabei haben, die die Übernahme von Eigenverantwortung nicht gelernt haben und mit anderen Erwartungen an Sie herantreten, als Sie es aus der individualistisch geprägten Sozialisation gewohnt sind. Hilfreich ist bereits, sich beide Pole bewusst zu machen.

4. Kulturdimension: Maskulinität & Femininität

Diese Dimension bezieht sich auf Kulturen, die eher maskuline oder feminine handlungsleitende Werte und Normen aufzeigen.

Maskulin

Kulturen, in denen **Durchsetzungsvermögen, Konkurrenz, Wettbewerb, Leistung und Erfolg** handlungsleitend sind, werden als maskulin bezeichnet. Geld und Dinge sind wichtig und **Versagen eine Katastrophe**. Konflikte müssen ausgetragen werden. Wird der Geschlechterunterschied und die Rolle besonders betont, wird die Kultur als maskulin bezeichnet.



Feminin

Kulturen, in denen **weniger Unterschiede in den Geschlechterrollen** gemacht werden, gelten als feminin. Die vorherrschenden Werte sind **Fürsorge und Hilfe**, auch für sozial benachteiligte Menschen. **Bescheidenheit** gilt als Tugend. Die Betonung im Arbeitsleben liegt auf **Qualität, Gleichheit und Solidarität**.

Beispiel Maskulinität & Femininität

Diese Dimension bezieht sich auf Kulturen, die eher maskuline oder feminine handlungsleitende Werte und Normen aufzeigen.

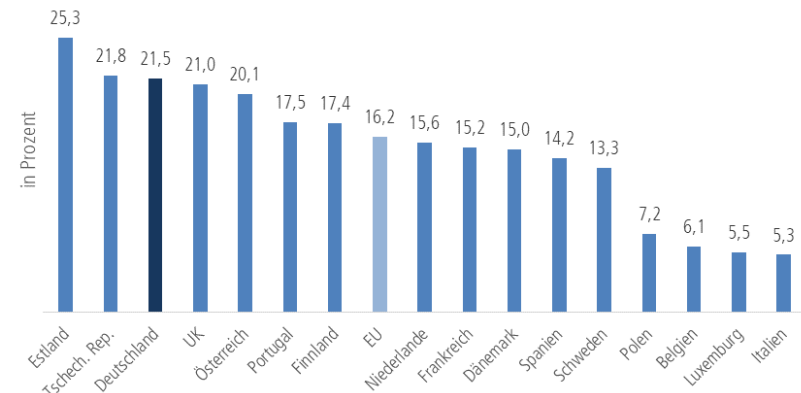
Beispiel: Gender Pay Gap

In Deutschland spiegelt sich die Betonung auf Geschlechterverhältnisse im sogenannten Gender Pay Gap wider.

2016 war das Bruttomonatsgehalt von Frauen um 21,5% kleiner als das der Männer.

Im EU-Vergleich liegt das demnach „maskuline“ Deutschland somit über dem ohnehin schon hohen Durchschnitt.

Gender Pay Gap in ausgewählten EU-Staaten
- So viel weniger verdienten Frauen im Jahr 2016 -



Quelle: <https://www.dgb.de/themen/++co++9f60fa3c-2839-11e8-a7f7-52540088cada>

Es werden allerdings auch andere EU-Länder analysiert, bei denen die Lohnlücke viel geringer ausfällt. Dies kann ein Indikator dafür sein, dass Geschlechterverhältnisse in diesen Ländern zumindest im Arbeitskontext keine große Rolle spielen und somit nach vorangegangener Definition eher „feminin“ zu beschreiben sind.

5. Kulturdimension: Kommunikation

Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß Informationen direkt oder indirekt kommuniziert werden. Die Adjektive „low“ und „high“ beziehen sich dabei darauf, wie wichtig beim Kommunizieren das Nicht-sprachliche ist.

High / Indirekte Kommunikation

In Kulturen, in denen eine „high context“-Kommunikation dominiert sind die Atmosphäre und die non-verbale Signale ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation.

Das, was sprachlich tatsächlich ausgesagt wird, ist voll von **Andeutungen** und vieldeutigen, bildhaften Vergleichen.

Deren Bedeutung erschließt sich nur über die **Berücksichtigung des gesamten Gesprächskontextes**.

Indirektes erzählen, Ungesagtes verstehen; die Ausdrucksweise ist taktvoll, mehrdeutig und verborgen.



Low / Direkte Kommunikation

In Kulturen, in denen eine „low context“-Kommunikation dominiert, wird beim Kommunizieren der Versuch unternommen, möglichst **alle relevanten Informationen sprachlich auszudrücken**.

Damit soll der*dem Zuhörer*in möglichst **wenig Raum für eigene Interpretationen** bleiben.

Direkt auf den Punkt kommen; die Ausdrucksweise ist zielgerichtet, präzise und transparent.

Beispiel Kommunikation

Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß Informationen direkt oder indirekt kommuniziert werden. Die Adjektive „low“ und „high“ beziehen sich dabei darauf, wie wichtig beim Kommunizieren das Nicht-sprachliche ist.

Beispiel: Mitteilung über Schmerzempfinden

Im arabisch-sprachigen Raum werden oft Metaphern, Mimik und Gestik und erlebbare Bildsprache für die Beschreibung von Schmerz angewendet. Zum Beispiel gibt es die Formulierungen „meine Leber ist groß“ oder „meine Leber ist zerstückelt“.

Eher direkt kommunizierende Menschen nutzen eine präzise Formulierung wie „der Schmerz ist stechend oder pochend; auf einer Skala von 1-10 etwa eine 4.“

→ In der Konsequenz bedeutet das für die Arbeit in einem interkulturellen Team, dass in der Kommunikation untereinander dieses Wissen einbezogen werden muss. Voreilige Vorwürfe (zu direkt/ plump/ unkultiviert bzw. zu unverständlich/ undurchschaubar/ kein Klartext) sind zu vermeiden.

6. Kulturdimension: Zeitverständnis

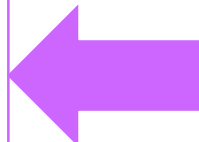
Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, welcher Umgang mit Zeit in einer Kultur gepflegt wird.

Monochrome Zeitauffassung

In monochron orientierten Kulturen gibt die ablaufende Uhrzeit bildlich eine **Linie** vor, auf der die Handlungen untergebracht werden.

Die Handlungen finden **nacheinander** statt.

Dies stellt hohe Anforderungen an **Planungsfähigkeit und Zuverlässigkeit** einzelner Personen und gesellschaftlicher Systeme wie z.B. dem öffentlichen Verkehrswesen.



Polychrone Zeitauffassung

In polychron orientierten Kulturen verlaufen die eigenen Handlungen auf **verschiedenen Ebenen**.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt können immer mehrere Handlungen gleichzeitig verfolgt werden.

Diese Orientierung stellt hohe Anforderungen an die **zeitliche Flexibilität**, und entsprechend hoch ist die **Toleranz gegenüber zeitlichen/ terminlichen Überlappungen**, Störungen und Unterbrechungen.

Zu spät kommen ist eher üblich und wird neutral wahrgenommen.

Beispiel Zeitverständnis

Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, welcher Umgang mit Zeit in einer Kultur gepflegt wird.

Beispiel: Pünktlichkeit bei einer Einladung

In Deutschland ist die genaue Einhaltung von Terminen, z.B. beim Amt, Arzt oder bei Arbeitstreffen sehr wichtig. So wird auch bei einer privaten Einladung zu um 19 Uhr erwartet, dass die Gäste um 19 Uhr eintreffen.

In manchen anderen Ländern oder Kulturkreisen sind den Menschen andere Dinge wichtiger. Es gibt ein eher polichrones Zeitverständnis. Das kann bedeuten, dass man sich auf eine ungeplante Begegnung auf dem Weg öfter einlässt, auch wenn man dann später zu einem Termin kommt.

Wenn alle Mitglieder einer Gesellschaft nach diesem Zeitverständnis handeln, gibt es auch mehr Toleranz für verspätetes Kommen. Darüber hinaus kann ein zu pünktliches Eintreffen tatsächlich auch als unhöflich begriffen werden.

→ Für die Arbeit mit einer interkulturellen Gruppe ist es von hoher Bedeutung, sich die individuell verschiedenen Zeitverständnisse und Priorisierungen bewusst zu machen. Folgen eines unterschiedlichen Zeitverständnisses sollten nicht mit böser Absicht des Anderen begründet werden.

Testen Sie nun in einem Quiz Ihre eigene kulturelle Prägung aus!

→ 3.2 Kulturfragebogen