

4. Kulturelle Unterschiede

Autoren: Alexander Scheitza und Rainer Leenen

4.1 Möglichkeiten der Beschreibung kultureller Unterschiede

Wer sich auf einen Aufenthalt in einem anderen Land oder auf die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern mit anderskulturellem Hintergrund vorbereiten will, kann unterschiedliche (wissenschaftliche) Ressourcen nutzen, um sich mit Land und Leuten vertraut zu machen.

In diesem Kapitel werden wir Sie mit verschiedenen Varianten der Beschreibung kultureller Eigenarten vertraut machen.

Ganz grundsätzlich lassen sich zwei Quellen der Kulturbeschreibung unterscheiden:

- Entweder wird eine Kultur oder werden Aspekte einer Kultur von einem Mitglied der betreffenden Kultur – also quasi von innen – beschrieben (in der Wissenschaft spricht man in diesem Fall von einer „emischen“ Perspektive)
- oder kommen die Informationen zu einer Kultur von einem äußeren Beobachter bzw. einer äußeren Beobachterin (diese Perspektive wird als „etisch“ bezeichnet).

Bei Innenansichten von Kulturen stellen sich zwei Probleme:

- Zum einen sind diese stark durch die Perspektive und die Erfahrungen des Beschreibenden geprägt und bilden zwangsläufig nur einen kleinen und mitunter sehr subjektiven Ausschnitt der kulturellen Wirklichkeit ab.
- Zum anderen können der Verstehbarkeit kultureller Innenperspektiven Grenzen gesetzt sein. Sowohl die Form als auch die Inhalte der Darstellung können unverständlich bleiben, wenn auf eine ungewöhnliche Art und Weise kommuniziert wird oder wenn die dargestellte Bedeutungswelt zu fremd ist.

Ein Beispiel: Für jemanden, der Geister und Seelen von Vorfahren nicht zur Realität zählt, werden die Beschreibungen des Lebens in einem afrikanischen Dorf, in dem ganz selbstverständlich auch verstorbene Ahnen als Akteure auftauchen, bestenfalls befremdlich sein.

Bei der Betrachtung einer Kultur von außen stellt sich dieses Verständnisproblem nicht, wenn der Beobachter oder die Beobachterin in unserer Bedeutungswelt sozialisiert worden sind. Das Wissen und Vokabular des Beschreibenden knüpft dann an die Erfahrungswelt der Rezipienten an. Solche „Übersetzungen“ bergen natürlich ebenfalls Gefahren. Sie suggerieren eine Verstehbarkeit, die nicht unbedingt gewährleistet sein muss. Genauso wie viele Begriffe nicht ohne weiteres und ohne Bedeutungsverlust von einer Sprache in eine

4. Kulturelle Unterschiede

andere Sprache übersetzt werden können, sind auch Bedeutungs- und Lebenswelten oft nicht richtig von einer Kultur in eine andere Kultur übertragbar (vgl. GEERTZ 1993). Manche Elemente einer Kultur werden daher gar nicht oder aber in einer verzerrten Form aufgenommen.

Der Blickwinkel einer Außenansicht mag zwar eingeschränkt sein und nicht immer „wahre“ Bedeutungen vermitteln. Nichtsdestotrotz sind entsprechende Darstellungen von Kultur für eine Vorbereitung auf interkulturelle Kontakte meist fruchtbarer als die mitunter „rätselhaften“ Kulturbeschreibungen von innen.

Drei Gattungen von Kulturbeschreibungen lassen sich unterscheiden:

Ethnografische Kulturbeschreibung

Kulturbeschreibungen ethnografischer Art versuchen, den Alltag und die Sozialstruktur einer bestimmten kulturellen Gruppe möglichst genau darzustellen. Sie nutzen dafür häufig die Methode der teilnehmenden Beobachtung. Es können aber auch Instrumente wie Fragebögen eingesetzt oder es kann auf statistische Daten zurückgegriffen werden.

Auf dem Buchmarkt gibt es verschiedene Reihen, die dem Leser eine Vielzahl an Kulturen auf diese Art näher bringen, z. B. die Reihe „Gebrauchsanweisung für ...“ (Piper Taschenbuch) oder „KulturSchock ...“ (Reise Know-How Verlag Rump).

Kulturbeschreibungen in der Tradition des Kulturassimilators (Culture Assimilator)

In der ethnografischen Literatur wird der (kulturelle) Blickwinkel auf eine andere Kultur nur selten explizit thematisiert. Bei Literatur, die sich an den Ansatz des Kulturassimilators anlehnt, ist dies der Fall.

Kulturassimilatoren sind Instrumente zum Selbst-Training bzw. Selbstlernen. Sie beschreiben Situationen aus dem Lebens- oder Arbeitsalltag der Zielkultur, die bei Mitgliedern der Entsendekultur häufig für Irritationen sorgen. Durch den Fokus auf die Problemwahrnehmungen aus der Perspektive der Heimatkultur wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich je nach kultureller Herkunft durchaus unterscheiden kann, was als ungewöhnlich oder befremdlich erscheint (Die Hierarchie in einer französischen Organisation mag einen Deutschen als Abweichung vom Gewohnten stark irritieren. Eine Russin wird möglicherweise in diesem Bereich viel Ähnlichkeit mit ihrem Heimatland erleben und nur geringe Unterschiede wahrnehmen.).

Bei Vorbereitungsliteratur dieser Art erhält der Leser häufig im Multiple-Choice-Stil verschiedene Erklärungsmöglichkeiten für das dargestellte Verhalten vorgegeben. Er hat die Aufgabe, die korrekte bzw. wahrscheinlichste Erklärung zu identifizieren. Für die richtige Deutung werden im Anschluss Hintergrundinformationen vermittelt. Die Reihe „Beruflich in

4. Kulturelle Unterschiede

...“ (Vandenhoeck & Ruprecht) verwendet diesen Ansatz und bietet speziell auf eine deutsche Perspektive zugeschnittene Bücher für verschiedene Zielländer.

Universelle Dimensionen kultureller Unterschiedlichkeit

Schließlich gibt es seit den 1950er-Jahren interkulturelle Forschungsarbeiten, die versuchen, Dimensionen basaler kultureller Unterschiedlichkeit zu definieren.

Diese Unterschiedsdimensionen beschreiben in der Regel Kontinuen, die durch zwei sich gegenüberliegende Extremausprägungen begrenzt werden und auf denen sich kulturelle Gruppen verorten lassen. Den Dimensionen liegen Fragen zugrunde, mit denen jede Gesellschaft konfrontiert ist: Beispielsweise geht es um Einstellungen zu Macht oder um die Bedeutung individueller Interessen im Gegensatz zu den Anforderungen von Gruppen oder Gemeinschaften.

Kulturbeschreibungen dieser Art sind deutlich abstrakter als ethnografische Beschreibungen oder die Darstellungen von Irritationsbereichen in der Kulturassimilator-Tradition. Sie bieten jedoch den Vorteil einer gewissen Vergleichbarkeit verschiedener Kulturen miteinander und machen auf diese Weise die Relativität von kulturellen Orientierungen deutlich (im Vergleich zu Dänemark mögen deutsche Organisationen häufig hierarchisch sein, im Vergleich zu französischen sind sie aber meist eher egalitär).

In den folgenden Kapiteln werden wir verschiedene Modelle kultureller Unterschiedlichkeit darstellen und kritisch beleuchten.

4.2 Die Systematik kultureller Unterschiede nach HOFSTEDE

Der niederländische Organisationsanthropologe Geert HOFSTEDE hat auf der Grundlage einer umfassenden empirischen Untersuchung einen Kategorisierungsversuch kultureller Unterschiedlichkeit gemacht, der einen großen Einfluss auf die Analyse interkultureller Zusammenarbeit sowie auch auf Vorbereitungs- und Trainingsprogramme für interkulturelle Kontakte hatte und immer noch hat. Die Inhalte und Ergebnisse von Hofstedes Arbeiten zum interkulturellen Management sollen in den folgenden Abschnitten vertiefend behandelt werden.

Das 6-Dimensionen-Modell von HOFSTEDE

Nach HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINKOV (2010) lassen sich folgende allgemeine inhaltliche Wertedimensionen identifizieren, auf denen Kulturen in ihrer unterschiedlichen Ausprägung lokalisiert werden können:

4. Kulturelle Unterschiede

1. *Hohe vs. niedrige Machtdistanz*

- Machtdistanz beschreibt das Ausmaß, in dem weniger machtvolle Mitglieder einer Institution oder Organisation akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist. In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz sollte die Ungleichheit zwischen Menschen so gering wie möglich sein. Zwischen den weniger mächtigen und den mächtigen Menschen der Gesellschaft besteht wechselseitige Abhängigkeit. In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird hingegen eine Ungleichheit unter den Menschen als positiv betrachtet und erwartet.

2. *Individualismus vs. Kollektivismus*

- Individualismus bezeichnet die Bevorzugung eines relativ lose zusammengehaltenen sozialen Netzwerkes, in dem Menschen sich vorrangig um sich selbst und ihre nächsten Familienangehörigen sorgen.
- Kollektivismus hingegen bezeichnet die Bevorzugung eines eng geknüpften sozialen Netzwerkes, bei dem Individuen emotional in Großfamilien, Clans oder anderen Mitgliedsgruppen integriert sind. Diese gewähren ihnen im Austausch für unbedingte Loyalität Schutz und meist lebenslange Fürsorge.

3. *Maskulinität vs. Femininität*

- Maskulinität bezeichnet Gesellschaften, in denen sich geschlechtsspezifische Rollen deutlich unterscheiden. Die männliche Rolle ist dabei charakterisiert durch Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen und die Abhängigkeit sozialer Bedeutung von materiellem Erfolg, während für Frauen warmherzige Beziehungen, Bescheidenheit, Sorge um andere und eine immaterielle Lebensqualität im Vordergrund stehen.
- Femininität bezeichnet Gesellschaften, in denen sich geschlechtsspezifische Rollen überlappen. Lebensqualität und Sorge um andere stellen hier sowohl für Frauen als auch für Männer ein zentrales Bedürfnis dar.

4. *Hohe vs. niedrige Unsicherheitsvermeidung*

- Unsicherheitsvermeidung beschreibt das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft durch unstrukturierte und mehrdeutige Situationen bedroht fühlen. Diese Ängstlichkeit drückt sich im Vermeiden solcher Situationen sowie in einer Wertschätzung gegenüber Konformität fördernden Institutionen und Sicherheit versprechenden Überzeugungen aus.

4. Kulturelle Unterschiede

5. *Lang- vs. Kurzzeitorientierung*

- Diese Dimension beschreibt das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft eine pragmatische, zukunftsorientierte Sichtweise an den Tag legt und Sparsamkeit, Ausdauer und Tüchtigkeit als Tugenden betont. Den Gegenpol bildet die Bevorzugung einer kurzfristigen Sichtweise auf der Basis einer vergangenheitsorientierten Betonung von Tradition und Stabilität.

6. *Genuss vs. Einschränkung*

- Diese Dimension beschreibt das Ausmaß, in dem eine Kultur die unmittelbare Befriedigung von Bedürfnissen und persönlichen Wünschen erlaubt. Kulturen, die Einschränkung betonen, haben strenge soziale Regeln und Normen, die die Befriedigung von Bedürfnissen reglementieren.

Die sechs Wertedimensionen – im Folgenden als 6-D(imensionen)-Modell bezeichnet – wurden von HOFSTEDE korrelationsstatistisch und faktorenanalytisch auf der Grundlage eines umfangreichen empirischen Datenmaterials ermittelt.

In den 1970er-Jahren wurden an IBM-Angestellte aus 50 Ländern und drei Regionen (arabischer Raum, West-Afrika, Ost-Afrika) insgesamt 116.000 Fragebögen mit 32 Items verteilt, mittels derer die Zufriedenheit mit verschiedenen Arbeitsaspekten, die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsanforderungen, Angaben über arbeitsbezogene persönliche Ziele (z. B. Bedeutung des Einkommens) und allgemeine Einstellungen zu arbeitsbezogenen Aspekten (z. B. Konkurrenz, Führung, Partizipation) erfasst wurden.

Die Analyse dieser Daten führten HOFSTEDE zunächst zur Identifikation der ersten vier Dimensionen. Die fünfte Dimension ist das Ergebnis einer Studie über Werteunterschiede bei Studenten verschiedener Länder. Bei dieser Untersuchung wurde ein neuer, von chinesischen Wissenschaftlern entwickelter Werte-Fragebogen verwendet und von Studenten in 22 Ländern aller Kontinente beantwortet (vgl. HOFSTEDE & BOND 1988). Die Dimension spiegelt einen Grundgedanken der konfuzianischen Philosophie wider und wird daher gelegentlich auch als „Konfuzianischer Dynamismus“ bezeichnet. Aufgrund ihrer geringen Alltagsrelevanz für westlich geprägte Kulturräume hat die fünfte Dimension nicht die Bedeutung der anderen vier Dimensionen erlangt.

Die sechste Dimension „Genuss vs. Einschränkung“ findet in der jüngsten englischsprachigen Neuauflage von Hofstedes Standardwerk „Cultures and Organizations – Software of the mind“ (HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINIKOV 2010) zum ersten Mal Erwähnung. Sie steht in Zusammenhang mit neueren Forschungen zum „Subjektiven Wohlbefinden“ („subjective well-being“). HOFSTEDE und seine Mitarbeiter postulieren Zusammenhänge mit einer

4. Kulturelle Unterschiede

optimistischen bzw. pessimistischen Lebenshaltung. Die Implikationen der Ausprägungen dieser Dimension für das Arbeitsverhalten sind noch wenig erforscht.

Die folgende Tabelle zeigt die länderspezifische Ausprägung der einzelnen Wertedimensionen auf Grundlage der bislang durchgeführten Untersuchungen (vgl. HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINKOV 2010).

Land	Macht-distanz	Individua-lismus	Maskulinität	Unsicherheits-vermeidung	Langzeit-orientierung	Genuss
<i>Ägypten</i>	-	-	-	-	7	4
<i>Albanien</i>	-	-	-	-	61	15
<i>Algerien</i>	-	-	-	-	26	32
<i>Andorra</i>	-	-	-	-	-	65
<i>Argentinien</i>	49	46	56	86	20	62
<i>Armenien</i>	-	-	-	-	61	-
<i>Aserbajdschan</i>	-	-	-	-	61	22
<i>Äthiopien</i>	-	-	-	-	-	46
<i>Australien</i>	38	90	61	51	24	71
<i>Bangladesch</i>	80	20	55	60	47	20
<i>Belgien (Fr)</i>	67	72	60	93	82	57
<i>Belgien (Ni)</i>	61	78	43	97		
<i>Bosnien</i>	-	-	-	-	70	44
<i>Brasilien</i>	69	38	49	76	44	59
<i>Bulgarien</i>	70	30	40	85	69	16
<i>Burkina Faso</i>	-	-	-	-	27	18
<i>Chile</i>	63	23	28	86	-	-
<i>China</i>	80	20	66	30	87	24
<i>Costa Rica</i>	35	15	21	86	-	-
<i>Dänemark</i>	18	74	16	23	35	70
<i>Deutschland</i>	35	67	66	65	83	40
<i>Deutschland (Ost)</i>	-	-	-	-	78	34
<i>Dom. Rep.</i>	-	-	-	-	13	54
<i>Ecuador</i>	78	8	63	67	-	-
<i>El Salvador</i>	66	19	40	94	20	89
<i>Estland</i>	40	60	30	60	82	16
<i>Finnland</i>	33	63	26	59	38	57
<i>Frankreich</i>	68	71	43	86	63	48
<i>Georgien</i>	-	-	-	-	38	32
<i>Ghana</i>	-	-	-	-	4	72
<i>Griechenland</i>	60	35	57	112	45	50
<i>Großbritannien</i>	35	89	66	35	51	69

4. Kulturelle Unterschiede

Guatemala	95	6	37	101	-	-
Hongkong	68	25	57	29	61	17
Indien	77	48	56	40	51	26
Indonesien	78	14	46	48	62	38
Irak	-	-	-	-	25	17
Iran	58	41	43	59	14	40
Irland	28	70	68	35	24	65
Island	-	-	-	-	28	67
Israel	13	54	47	81	38	-
Italien	50	76	70	75	61	30
Jamaika	45	39	68	13	-	-
Japan	54	46	95	92	88	42
Jordanien	-	-	-	-	16	43
Kanada	39	80	52	48	36	68
Kanada (Que)	54	73	45	60		
Kirgistan	-	-	-	-	66	39
Kolumbien	67	13	64	80	13	83
Kroatien	73	33	40	80	58	33
Lettland	44	70	9	63	69	13
Litauen	42	60	19	65	82	16
Luxemburg	40	60	50	70	64	56
Malaysia	104	26	50	36	41	57
Mali	-	-	-	-	20	43
Malta	56	59	47	96	47	66
Marokko	70	46	53	68	14	25
Mazedonien	-	-	-	-	62	35
Mexiko	81	30	69	82	24	97
Moldawien	-	-	-	-	71	19
Montenegro	-	-	-	-	75	20
Niederlande	38	80	14	53	67	68
Nigeria	-	-	-	-	13	84
Neuseeland	22	79	58	49	33	75
Norwegen	31	69	8	50	35	55
Österreich	11	55	79	70	60	63
Pakistan	55	14	50	70	50	0
Panama	95	11	44	86	-	-
Peru	64	16	42	87	25	46
Philippinen	94	32	64	44	27	42
Polen	68	60	64	93	38	29
Portugal	63	27	31	104	28	33

4. Kulturelle Unterschiede

<i>Puerto Rico</i>	-	-	-	-	0	90
<i>Ruanda</i>	-	-	-	-	18	37
<i>Rumänien</i>	90	30	42	90	52	20
<i>Russland</i>	93	39	36	95	81	20
<i>Saudi Arabien</i>	-	-	-	-	36	52
<i>Schweden</i>	31	71	5	29	53	75
<i>Schweiz (Deu)</i>	26	69	72	56	74	66
<i>Schweiz (Fr)</i>	70	64	58	70		
<i>Serbien</i>	86	25	43	92	52	28
<i>Simbabwe</i>	-	-	-	-	15	28
<i>Singapur</i>	74	20	48	8	72	46
<i>Slowakei</i>	104	52	110	51	77	28
<i>Slowenien</i>	71	27	19	88	49	48
<i>Spanien</i>	57	51	42	86	48	44
<i>Südafrika</i>	49	65	63	49	34	63
<i>Südkorea</i>	60	18	39	85	100	29
<i>Suriname</i>	85	47	37	92	-	-
<i>Taiwan</i>	58	17	45	69	93	49
<i>Tansania</i>	-	-	-	-	34	38
<i>Thailand</i>	64	20	34	64	32	45
<i>Trinidad</i>	47	16	58	55	13	80
<i>Tschechien</i>	57	58	57	74	70	29
<i>Türkei</i>	66	37	45	85	46	49
<i>Uganda</i>	-	-	-	-	24	52
<i>Ukraine</i>	-	-	-	-	86	14
<i>Ungarn</i>	46	80	88	82	58	31
<i>Uruguay</i>	61	36	38	100	26	53
<i>USA</i>	40	91	62	46	26	68
<i>Venezuela</i>	81	12	73	76	16	100
<i>Vietnam</i>	70	20	40	30	57	35
<i>Weißrussland</i>	-	-	-	-	81	15
<i>Zambia</i>	-	-	-	-	30	42
<i>Zypern</i>	-	-	-	-	-	70
Region						
Arabischer Raum	80	38	52	68	-	
Ost-Afrika	64	27	41	52	25	
West-Afrika	77	20	46	54	16	

Tab. 4.1 Länderwerte für die Kulturdimensionen (HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINKOV 2010)

4. Kulturelle Unterschiede

Die Ausprägungen in der Tabelle sind in Form von Punktwerten dargestellt, denen eine Skala von 0 bis 100 zugrunde liegt (Punktwerte über 100 ergeben sich dadurch, dass Länder in die Liste aufgenommen wurden, nachdem die mathematische Formel zur Bestimmung des Punktwertes bereits feststand). In der Tabelle sind diejenigen Länder kursiv gedruckt, die nicht Bestandteil der ursprünglichen Erhebung bei IBM waren. Dabei handelt es sich um die damals sozialistisch regierten Ländern Mittel- und Osteuropas, in denen die Firma damals keine Niederlassungen hatte. Aber auch für andere, in der ursprünglichen Untersuchung nicht berücksichtigte Länder (viele afrikanische Staaten, aber auch Luxemburg) wurden mittlerweile Punktwerte errechnet. Die verschiedenartigen Ausrichtungen der Wertesysteme von Kulturen werden von HOFSTEDE als unterschiedliche Wege der Regelung des sozialen Miteinanders innerhalb einer Gesellschaft verstanden. Sie spiegeln seines Erachtens die Antworten einer Gruppe auf universelle Anforderungen des Lebens in Gemeinschaften wider. Er betont dabei, dass keine Ausprägung auf einer Dimension grundsätzlich besser oder ökonomisch erfolgreicher ist als eine andere, und warnt auf diese Weise vor einer normativen Bewertung von Kulturen auf der Grundlage seines länderspezifischen Datenmaterials.

HOFSTEDE beschreibt in seinen Werken außerdem die Auswirkungen seiner Dimensionen auf den Bereich der Arbeitswelt. Für die ursprünglichen vier Dimensionen postuliert er die folgenden Zusammenhänge (vgl. HOFSTEDE & HOFSTEDE 2011):

Hohe Machtdistanz	Niedrige Machtdistanz
<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchische Strukturen in Organisationen sind ein Spiegelbild der Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht. - Tendenz zur Zentralisation - große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie - Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten - Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat und gütige Vater. - Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchische Strukturen in Organisationen bedeuten eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen. - Tendenz zur Dezentralisation - geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberer und unterer Schicht - Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden. - Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreiche Demokrat. - Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung.
Individualismus	Kollektivismus
<ul style="list-style-type: none"> - Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll. - Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung. - Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Mitarbeiters.

4. Kulturelle Unterschiede

<ul style="list-style-type: none"> - Management bedeutet Management von Individuen. - Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung. 	<ul style="list-style-type: none"> - Management bedeutet Management von Gruppen - Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe.
--	--

Maskulinität	Femininität
<ul style="list-style-type: none"> - leben, um zu arbeiten - Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossen und bestimmt sind. - Betonung liegt auf Fairness, Wettbewerb unter Kollegen und Leistung. - Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt 	<ul style="list-style-type: none"> - arbeiten, um zu leben - Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an. - Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens. - Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht.
Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> - emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren - Zeit ist Geld. - emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit - Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften. - Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovation - Motivation durch Sicherheitsbedürfnis und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig - Zeit ist ein Orientierungsrahmen. - Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur, wenn erforderlich - Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden. - Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen - Motivation durch Leistung und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse

Tab. 4.2 Inhaltliche Ausprägungen der Kulturdimensionen im Arbeitsleben (HOFSTEDE & HOFSTEDE, 2011)

Ü 4.1

Stellen Sie sich die einzelnen der sechs Dimensionen des Modells von HOFSTEDE als Skalen vor, deren Endpunkte durch extreme Ausprägungen der jeweiligen Dimension definiert sind. Wo würden Sie auf diesen Skalen die Türkei, Pakistan, Iran, Marokko und Deutschland lokalisieren?

Übungsaufgabe

4. Kulturelle Unterschiede

4.3 Weitere Modelle und Dimensionen kultureller Unterschiedlichkeit

(1) KLUCKHOHN & STRODTBECK

Eine frühe kulturvergleichende Untersuchung von Werte- und Handlungsorientierungen ist die von KLUCKHOHN & STRODTBECK aus dem Jahr 1961. Die beiden amerikanischen Anthropologen konnten bei einer Untersuchung an fünf in Nordamerika heimischen kulturellen Gruppen systematische Unterschiede im Hinblick auf die folgenden, theoretisch hergeleiteten Kulturdimensionen feststellen:

- (1) Das Wesen der menschlichen Natur
(good – evil – mixture of good and evil; mutable – immutable)
- (2) Die Beziehungen des Menschen zur Natur (mastery – subjugation – harmony)
- (3) Die Beziehungen des Menschen zu anderen Menschen
(individualism – collaterality – lineality)
- (4) Die zeitliche Orientierung des Menschen (past – present – future)
- (5) Die Aktivitätsorientierung (being – being-in-becoming – doing)

(2) HALL & HALL

In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts hatte E.T. HALL als einer der Ersten begonnen, nonverbale Kommunikation und ihre Auswirkungen auf den Informationsaustausch zwischen den Kulturen zu untersuchen und z.B. Programme zur Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für den Auslandseinsatz zu entwickeln. Sein Buch „The Silent Language“ (1959) war ein Meilenstein für die Entwicklung des Forschungsgebietes „Interkulturelle Kommunikation“. HALL selbst bezeichnet sich – in einer späteren Veröffentlichung mit seiner Co-Autorin und Frau Mildred R. Hall - als „Spezialisten für das Auffinden von wortlosen Botschaften, den verborgenen Signalen und Grundhaltungen, die sich aus der Denkweise und Mentalität eines Volkes herleiten und die oft ausschlaggebend sind für den geschäftlichen Erfolg“ (HALL & HALL 1984, S. 10).

HALL hat in seiner Forschungsarbeit zwei zentrale idealtypische Muster zur Beschreibung und Systematisierung von Kulturdifferenzen entwickelt, die bis heute immer wieder erfolgreich zur Erfassung und Bearbeitung von Irritationen und Konflikten in der interkulturellen Kommunikation eingesetzt werden:

- a) Bezogen auf das Zeitkonzept bzw. die Grundeinstellungen zu Zeit in unterschiedlichen Kulturen unterscheidet HALL „Monochrones Zeitverständnis“ und „polichrones

4. Kulturelle Unterschiede

Zeitverständnis“. (Auf diesen Kulturunterschied sind wir bereits im Lehrbrief 3 ein erstes Mal eingegangen.)

b) Bezogen auf die Kommunikation zwischen Mitgliedern aus unterschiedlichen Kulturen unterscheidet er „High-context-Kommunikation“ und „Low-context-Kommunikation“.

STAHL (1999, S. 36) weist darauf hin, dass nach HALL „zwischen Kulturen erhebliche Unterschiede im Zeitkonzept bestehen, die sich u.a. in Aspekten wie Lebensrhythmus, Zukunfts- oder Vergangenheitsorientierung, Handlungsorganisation und Pünktlichkeit zeigen. Kulturen, in denen ein weitgehend lineares Zeitverständnis vorherrscht, bezeichnet HALL als „monochron“ – Zeit erstreckt sich von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft, sie ‚verrinnt‘ und stellt somit ein knappes Gut dar, das eingeteilt, gespart oder verschwendet werden kann. Dieses Zeitverständnis ist besonders in individualistischen Kulturen wie Deutschland oder Nordamerika anzutreffen.

In Kulturen mit einem ‚polychronen‘ Zeitsystem, wie in Lateinamerika, im Nahen Osten oder im Mittelmeerraum, herrscht dagegen ein stärker zirkuläres Zeitverständnis vor: Zeit wird als nahezu unbegrenztes Gut angesehen, Pünktlichkeit spielt eine geringe Rolle, Ereignisse und Handlungsabläufe überschneiden sich und sozialen Beziehungen wird allgemein eine größere Bedeutung beigemessen als zeitlichen und geschäftlichen Verpflichtungen. Kommunikation dient in polychronen Kulturen primär der Übermittlung affektiver Botschaften, während sie in monochronen Kulturen in erster Linie auf Informationsvermittlung abzielt.“

Die folgende Tabelle beschreibt Verhaltensunterschiede, die sich aus einer monochronen bzw. polychronen Zeitauffassung ergeben (HALL & HALL 1984, S. 35):

4. Kulturelle Unterschiede

Monochrome Zeitauffassung (Menschen, die Zeit <i>einteilen</i>)	Polychrone Zeitauffassung (Menschen, die Zeit <i>zerteilen</i>)
tun immer eines nach dem anderen	tun viele Dinge gleichzeitig
identifizieren sich mit ihrer Arbeit	identifizieren sich mit Familie, Freunden, Kunden
konzentrieren sich auf ihre Arbeit	lassen sich leicht ablenken
nehmen zeitliche Verpflichtungen ernst (Termine, Zeitpläne)	messen zeitlichen Verpflichtungen keine große Bedeutung zu
sind schwach kontextorientiert, d.h. brauchen zusätzliche Informationen	sind stark kontextorientiert, d.h. sind über Hintergründe informiert
gehen in ihrer Arbeit auf	leben für andere Menschen und gehen in zwischenmenschlichen Beziehungen auf
halten sich an Pläne	stoßen Pläne um
sind bemüht, andere nicht zu stören, achten Intimsphäre, nehmen Rücksicht	kümmern sich nur um Verwandte, enge Freunde und gute Gesprächspartner
legen großen Wert auf Pünktlichkeit	kommen fast immer zu spät
neigen zu kurzlebigen Beziehungen	bauen Beziehungen auf, die ein Leben lang halten
betrachten zeitliche Verpflichtungen beinahe als etwas Heiliges	betrachten Verpflichtungen gegenüber Verwandten und engen Freunden als heilig
arbeiten methodisch	sind tüchtig, aber verlieren leicht die Geduld
haben hohe Achtung vor Privatbesitz, leihen und verleihen selten Gegenstände	leihen und verleihen ständig irgendwelche Gegenstände

Tab. 4.3 Monochrome und polychrone Zeitauffassung (nach HALL & HALL, 1984)

„Wenn Personen aus Kulturen mit monochroner und polychroner Zeitauffassung aufeinandertreffen, dann werden die Vor- und Nachteile beider Zeitauffassungen deutlich: Personen mit einer monochronen Zeitauffassung nehmen an ihren Gegenübern Unpünktlichkeit wahr und halten sie dann oft für unzuverlässig, unseriös oder gar bösartig. Wenn jemand zu spät kommt, ohne sich zu entschuldigen oder einen gar warten lässt, ohne zu erscheinen, fühlt man sich beleidigt und missachtet. Gleichzeitig wird vergangenheitsorientierten Menschen ein naiv nostalgisches "Kleben" an der Vergangenheit unterstellt. Personen aus polychronen Kulturen halten ihre "monochronen" Partner für unflexibel und wenig spontan, und wundern sich über deren permanente Gehetztheit und Geringschätzung der Vergangenheit.“ (THOMAS, LAYES & KAMMHUBER 1998, S. 105)

b) High-context und Low-context-Kommunikation

4. Kulturelle Unterschiede

Als besonders einflussreich hat sich die Unterscheidung zwischen „high context communication“ (kontextreich) und „low context communication“ (kontextarm) erwiesen (HALL 1976 sowie HALL & HALL 1984, S. 6). Bei kontextreicher Kommunikation wird vergleichsweise wenig Information explizit übermittelt, weil unterstellt wird, dass die Gesprächspartner den Kontext gut kennen. Bei kontextarmer Kommunikation ist das Gegenteil der Fall: Im Extremfall ist der Kontext völlig ausgeblendet bzw. unbekannt und die Information wird vollständig explizit übermittelt.

Die folgende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen kontextreicher und kontextarmer Kommunikation überblicksartig dar.

Kontextarme Kommunikation	Kontextreiche Kommunikation
<p>Beschreibung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoher Anteil verbaler Kommunikation • explizite und exakte Rede in Aussagen • geringer Zeitbedarf <p>Die Information ist fast ausschließlich in der übermittelten Botschaft enthalten. Man kann nicht davon ausgehen, dass sie beim Empfänger oder im Kontext vorhanden ist.</p>	<p>Beschreibung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoher Anteil non-verbaler Kommunikation • implizite, undeutliche Rede in Andeutungen • hoher Zeitbedarf <p>Die Information ist größtenteils beim Empfänger bzw. im Kontext bereits vorhanden. Man kann davon ausgehen, dass die übermittelte Botschaft nur noch minimale Zusatz-Information enthalten muss.</p>
<p>Regulierender Wert im Hintergrund:</p> <p>Aufgaben- und Erfolgsorientierung (typisch für moderne Gesellschaften mit starkem sozialen Wandel)</p>	<p>regulierender Wert im Hintergrund:</p> <p>Beziehungsorientierung (typisch für traditionale Gesellschaften mit geringem sozialen Wandel)</p>
<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • effizient bei komplizierten Sozialverhältnissen; • Gefahr des Missverstehens wird reduziert 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hilft, eine Atmosphäre von Gemeinsamkeit und Vertrauen herzustellen, • Selbstdarstellung wird erleichtert,
<p>Stellt sich aus der Sicht von „kontextreich“ dar als: lehrerhaft, pedantisch, kalt</p>	<p>Stellt sich aus der Sicht von „kontextarm“ dar als: diffus, ungenau, undurchsichtig</p>
<p>Tritt meist zusammen auf mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • linearer Argumentation • direktem Interaktionsstil • Senderorientierung 	<p>Tritt meist zusammen auf mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zirkulärer Argumentation • indirektem Interaktionsstil • Empfängerorientierung

Tab. 4.4. Kontextarme und kontextreiche Kommunikation (nach HALL & HALL, 1984)

STAHL (1999) ordnet in der folgenden Abbildung verschiedene Länder hinsichtlich der Bedeutung des Kontexts in der Kommunikation ein und diskutiert Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen:

4. Kulturelle Unterschiede

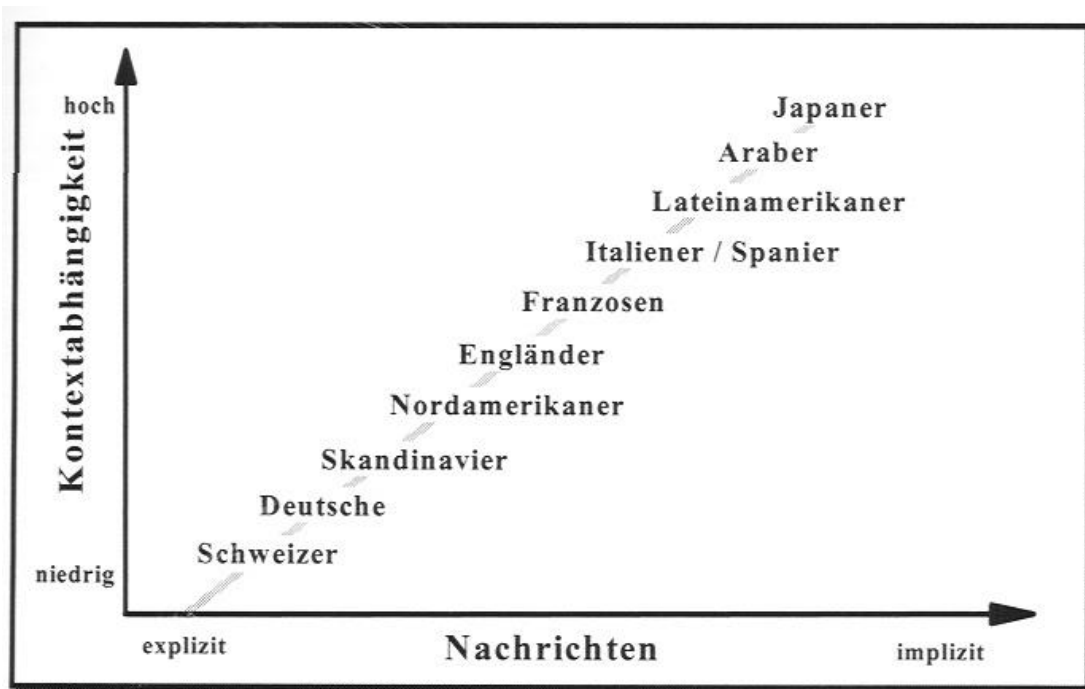


Abb. 4.5 Bedeutung des Kontexts in verschiedenen Ländern (STAHL, 1999)

Kulturen wie die arabische, die griechische oder die japanische, die ausgedehnte Netzwerke unter Familienangehörigen, im Freundeskreis und unter Kolleginnen und Kollegen kennen und zudem enge persönliche Kontakte pflegen, haben üblicherweise weniger Bedarf an sachbezogenen Hintergrund-Informationen und verlassen sich in der Kommunikation sehr viel stärker auf das bei den an der Interaktion Beteiligten vorhandene Wissen. STAHL (1999, S. 35) sieht beispielsweise folgende Unterschiede zwischen der deutschen und der japanischen Kultur: „In einer Niedrig-Kontext-Kultur wie Deutschland wird Verständigung überwiegend durch Übermittlung verbaler Botschaften erreicht. Es wird großer Wert auf Klarheit und Präzision im sprachlichen Ausdruck gelegt. Ziel ist es, Interpretationsspielräume und damit die Gefahr von Missverständnissen soweit wie möglich auszuschließen. In einer Hoch-Kontext-Kultur wie Japan werden dagegen Bedeutungen vor allem aus impliziten Hinweisen, nonverbalen Signalen und anderen Kontextmerkmalen erschlossen. (...) Bei der Bedeutungserschließung stützen sich Japaner auf ein dichtes Netzwerk aus geteilten Erfahrungen. Durch die starke Einbindung in eine soziale Bezugsgruppe – im modernen, urbanisierten Japan in erster Linie die Familie (bei der Frau) und die Arbeitskollegen (beim Mann) – genügen oftmals vage Andeutungen und für Außenseiter kaum registrierbare nonverbale Signale, um eine Verständigung zu erreichen.“

4. Kulturelle Unterschiede

Ü 4.2

Sie finden hier eine Liste von acht Aussagen über Kommunikation, die sich jeweils eher auf kontextreiche oder aber auf kontextarme Kommunikation beziehen lassen. Setzen Sie jeweils ein **R** (für kontextReich) oder ein **A** (für kontextArm) in die Aussparung und erläutern Sie Ihre Wahl.

- 1. Die Kommunikation erinnert Sie an die Kommunikation zwischen Geschwistern.
- 2. Leute tun sich schwer damit, offen „nein“ zu sagen.
- 3. Am besten ist es, direkt zu sagen wie es sich verhält.
- 4. Du musst zwischen den Zeilen lesen können, um zu verstehen, was jemand sagen will.
- 5. „Ja“ bedeutet nur: ich habe dich gehört.
- 6. Wer zu einem Treffen dazukommt, ist ein Indikator für die Bedeutung, die Du als Person oder das Thema haben.
- 7. Wer zu einem Treffen dazukommt, ist ein Indikator dafür, wer verfügbar ist.
- 8. Schweigen meint Unzufriedenheit oder Missbilligung.

Quelle: STORTI 1999, S. 92-94

Übungsaufgabe

(3) TROMPENAARS

Auf die Forschung von HOFSTEDE greifen die von Fons TROMPENAARS konzeptionalisierten Kulturdimensionen zurück. TROMPENAARS (1993) unterscheidet:

1. **Universalism vs. particularism:** Was ist wichtiger – allgemein gültige Regeln oder besondere Beziehungen?
2. **Individualism vs. collectivism (communitarianism):** Funktionieren wir in einer Gruppe oder als Individuum?
3. **Neutral vs. emotional:** Zeigen wir unsere Emotionen?
4. **Specific vs. diffuse:** Wie stark trennen wir privates und öffentliches Leben?
5. **Achievement vs. ascription:** Müssen wir uns selbst einen Status erarbeiten oder ist uns dieser (z.B. durch Herkunft oder Geburt) mitgegeben?
6. **Sequential vs. synchronic:** Tun wir Dinge gleichzeitig oder hintereinander?

4. Kulturelle Unterschiede

7. **Internal vs. external control:** Können wir unsere Umwelt kontrollieren oder werden wir vielmehr von ihr kontrolliert?

(4) GLOBE Study

Die sogenannte GLOBE Study (HOUSE et. al., 2004) erforschte Anfang der 2000er-Jahre kulturelle Unterschiede im Führungsverhalten anhand einer Befragung von 17.300 Führungskräften aus 62 Ländern. Die Forschergruppe griff dabei auf das Modell HOFSTEDES, aber auch auf Arbeiten anderer Forscher (u.a. auch von den bereits erwähnten KLUCKHOHN & STRODTBECK) zurück und formulierte die folgenden acht Unterschiedsdimensionen:

(1) Performance orientation: Wie stark werden die Mitglieder einer Kultur für Leistungsverbesserung und Höchstleistungen ermutigt bzw. belohnt?

(2) Future orientation: Wie weit zeigen Individuen in einer Gesellschaft oder Organisation zukunftsorientiertes Verhalten wie Planung oder vorausschauende Investitionen?

(3) Gender Egalitarianism: Wie stark strebt eine Gemeinschaft Gleichberechtigung unter den Geschlechtern an und verringert dadurch die Geschlechterdiskriminierung?

(4) Assertiveness: Wie weit verhält sich ein Mitglied einer Kultur oder einer Unternehmung gegenüber anderen konfrontierend und selbstbewusst?

(5) Individualism and collectivism: Wie weit zeigen Individuen Loyalität, Stolz und Verbundenheit in der Kultur und drücken dies gegenüber ihrer Familie oder ihrem Unternehmen aus? Wie weit fördern und belohnen institutionelle Handlungsweisen die Verteilung von Ressourcen?

(6) Power distance: Wie weit erwarten und tolerieren Mitglieder einer Kultur, dass Macht ungleich verteilt ist und sich z. B. auf die Regierung eines Landes oder die Führungsschicht eines Unternehmens konzentriert?

(7) Humane orientation: Wie weit honoriert eine Kultur faires, aufrichtiges, selbstloses und mitfühlendes Verhalten?

(8) Uncertainty Avoidance: Wie weit fühlen sich Mitglieder einer Kultur durch Unsicherheitssituationen bedroht und verlassen sich auf etablierte soziale Normen, Rituale und bürokratisch formale Praktiken?

(5) HUIJSER

Der jüngste Versuch, grundlegende Dimensionen kultureller Unterschiedlichkeit zu formulieren, stammt von Mijnd HUIJSER. Sein „Model of Freedom“ fokussiert auf Managementstile und unterscheidet zwei Dimensionen (HUIJSER 2006):

4. Kulturelle Unterschiede

(a) Individuality vs. Community:

Bei Individuality orientiert sich das Arbeitsverhalten an der Möglichkeit, eigene Beiträge für eine vorgegebene Aufgabe zu leisten. Bei Community leiten die Rollen und Beziehungen in der (Arbeits-)Gruppe das Verhalten.

(b) Authority vs. Systems:

Während bei Authority Führungspersönlichkeiten eine zentrale Rolle einnehmen und zum Handeln motivieren, übernehmen bei Systems Regelsysteme diese Funktion.

Vergleicht man die verschiedenen Ansätze, so lassen sich einige Ähnlichkeiten feststellen:

Die frühen anthropologischen Studien von KLUCKHOHN & STRODTBECK sowie von HALL zeichnen sich dadurch aus, dass sie grundsätzliche Weltansichten in den Blick nehmen. Bei den späteren Forschungen verengt sich die Perspektive mehr auf arbeitsrelevante Aspekte. Der Einfluss der HOFSTEDESchen Forschung ist bis in die jüngste Vergangenheit deutlich erkennbar. Bei den Konzeptionen von TROMPENAARS und HUIJSER handelt es sich erkennbar um Variationen bzw. Spezifizierungen des HOFSTEDESchen Ansatzes. Die für beide Modelle ins Feld geführten Daten reichen von Umfang und Qualität nicht an die HOFSTEDESche Datenbasis heran. Die Validität beider Modelle, d. h. ihre inhaltliche Gültigkeit, ist daher weniger gesichert.

Die mit viel empirischem Aufwand betriebene GLOBE Study kann hingegen auf eine sehr umfangreiche Datenbasis und eine wissenschaftlichen Kriterien entsprechende Forschungsmethodologie verweisen. Die von der Forschergruppe vorgeschlagenen Dimensionen bestätigen die Relevanz der in den ursprünglichen vier HOFSTEDE-Dimensionen angesprochenen Themen. Die GLOBE Study greift jedoch auch frühere Ideen, z. B. von KLUCKHOHN & STRODTBECK, auf und richtet den Blick auf weitere interessante und relevante Aspekte kultureller Unterschiedlichkeit.

Ü 4.3

Auf welchen Unterschied gehen fast alle in den Kapiteln 2 und 3 vorgestellten Modelle ein?

Übungsaufgabe

Ü 4.4

Bevor Sie das nächste Kapitel lesen, folgende Frage: Welche Kritikpunkte würden Sie an den in den Kapiteln 2 und 3 vorgestellten Modellen anbringen?

Übungsaufgabe

4. Kulturelle Unterschiede

4.4 Kritik an kulturellen Unterschiedsmodellen

Die dargestellten Unterschiedsmodelle sind in den vergangenen Jahren zum Gegenstand teilweise heftig geführter Debatten geworden. Da das Modell von HOFSTEDE den größten Bekanntheitsgrad erreicht hat, steht es am meisten in der Kritik.

Gegenstand der Kritik sind die folgenden Punkte:

1. deterministisches Kulturverständnis,
2. Förderung von Stereotypenbildung,
3. Gleichsetzung von Nationalstaat und Kultur sowie
4. mangelnde Repräsentativität der Datenbasis.

Deterministisches Kulturverständnis

Eine grundsätzliche Kritik an kulturellen Unterschiedsmodellen richtet sich gegen das von diesen Modellen vertretene Kulturverständnis. Unterschiedsmodelle reduzieren die Komplexität von Kulturen stark und versuchen, diese mittels einfacher Gegensätze bzw. anhand statistisch gemittelter Ausprägungen voneinander abzugrenzen.

DAHLÉN (1997) hat sicher Recht, wenn er eine Verbindung zwischen dem Erfolg reduktionistischer Ansätze und der Marktsituation des interkulturellen Beratungs- und Trainingsgewerbes sieht. Allerdings ist hier nicht nur – wie von ihm behauptet – ein Interesse an möglichst schnellen und einfachen Lösungen ausschlaggebend. In vielen interkulturellen Fortbildungen geht es nämlich sehr wohl darum, die Vielschichtigkeit kultureller Einflüsse zu vermitteln. Die Beschreibung von Unterschiedsdimensionen und nationalen Tendenzen wird oft bewusst gewählt, um Personen allgemein mit kulturellen Unterschieden vertraut zu machen. Die entsprechenden Modelle bieten den Vorzug, Kulturen zueinander in Beziehung zu setzen. Vor allem die Positionierung der Herkunftskultur und der Vergleich dieser mit den Orientierungen anderer Kulturen kann einen sinnvollen Beitrag dazu leisten, sich der Vielfalt an Weltansichten und Wertorientierungen bewusst zu werden.

Speziell bei HOFSTEDE ist ein weiterer Punkt problematisch: Mit seiner Computeranalogie und der Behauptung, dass der Erwerb eines kulturspezifischen Wertesystems bereits im zehnten Lebensjahr weitgehend abgeschlossen sei, erweckt er den Eindruck einer quasi mechanischen und ausschließlich in der Kindheit stattfindenden kulturellen Prägung. Moderne Forschungen zur Informationsverarbeitung und zur künstlichen Intelligenz legen jedoch nahe, dass es sich bei menschlichen Lernprozessen um komplexe und vor allem wesentlich aktivere und adaptivere Vorgänge handelt, als es das Beschreiben einer Festplatte ist. Menschen sind einer prägenden Umwelt auch nicht hilflos ausgeliefert. Sie können sich zu den in ihrem Umfeld vorherrschenden Handlungs- und Werteorientierungen

4. Kulturelle Unterschiede

positionieren und sich dabei auch gegen die Übernahme bestimmter Normalitätsvorstellungen entscheiden. Schließlich sei noch erwähnt, dass heute die meisten Forscher davon ausgehen, dass Menschen ein Leben lang lernen und vor allem die Phase der Sozialisation in das Arbeitsleben eine bedeutsame Rolle bei der Verinnerlichung von Werten einnimmt.

Förderung von Stereotypenbildung

Mit der Kritik am deterministisch und reduktionistisch anmutenden Kulturverständnis geht häufig der Vorwurf einher, dass Unterschiedsmodelle einer Verbreitung von Stereotypen Vorschub leisten. Dies kann allerdings nur dann geschehen, wenn man aus den Augen verliert, dass es sich bei den länderspezifischen Dimensionsausprägungen um Mittelwerte handelt. Keiner der Autoren von Unterschiedsmodellen würde behaupten, dass ein errechneter Indexwert sämtliche individuellen Ausprägungen innerhalb einer Kultur beschreibt. In jeder Kultur gibt es ein breites Spektrum von Werteorientierungen. Allerdings ließen sich in den empirischen Studien, die den meisten Unterschiedsmodellen zugrunde liegen, eben auch gewisse Häufungen bzw. Präferenzen identifizieren.

Die Abgrenzung solcher Tendenzen von Stereotypen ist wichtig: Kulturelle Werte- oder Handlungsorientierungen in der Tradition von HOFSTEDÉ, TROMPENAARS oder der GLOBE Study sind aus der empirischen Forschung hervorgegangen. Es handelt sich um statistisch durch Daten belegbare Unterschiede. Stereotype sind hingegen subjektive Annahmen und Vermutungen zu den Eigenheiten einer Gruppe. Sie werden von Menschen konstruiert und zur Orientierung in einer komplexen Welt und zur Regulierung von Identität verwendet. Auf dieses Thema werden wir in einem späteren Lehrbrief ausführlicher eingehen.

Gleichsetzung von Nationalstaat und Kultur

Ein sicherlich gerechtfertigter Kritikpunkt betrifft die Gleichsetzung von Nationalstaat und Kultur, welche die meisten Unterschiedsmodelle nahelegen. Die Autoren weisen allerdings meist auf die Möglichkeit unterschiedlicher Werteausprägungen innerhalb eines Nationalstaates hin, die in der ethnischen Zugehörigkeit oder in der religiösen Orientierung bestimmter Bevölkerungsgruppen ihre Ursachen haben können. Obwohl die meisten Untersuchungen Nationalstaaten enthalten, die unterschiedliche kulturelle Gruppen (Spanien) oder Sprachgemeinschaften (z.B. Belgien, Indien) beheimaten, werden diese Einschränkungen bei der Dateninterpretation nicht berücksichtigt.

Mangelnde Repräsentativität der Datenbasis

Speziell in Hinblick auf HOFSTEDÉ bezieht sich weitere Kritik auf die Stichprobe, die seinen Untersuchungen zugrunde liegt. Aufgrund ihrer Zugehörigkeit zum selben multinationalen

4. Kulturelle Unterschiede

Konzern (IBM) verfügen seine Versuchspersonen über viele ähnliche Merkmale. Aus diesem Grund mangelte es seiner Stichprobe daher an Repräsentativität für die Bevölkerung eines Landes.

Dem ist von HOFSTEDE entgegengehalten worden, dass die Ähnlichkeit der Stichprobe im Hinblick auf viele Merkmale die Bedeutung des Faktors „Kultur“ eher noch stärkt. Wenn Faktoren wie „Alter“, „Bildung“ oder „berufliche Qualifikation“ ähnlich sind, spricht viel dafür, dass unterschiedliche Werteorientierungen mit der unterschiedlichen kulturellen Herkunft der Respondenten zu tun haben. Außerdem liegen mittlerweile Untersuchungen vor, die darauf hinweisen, dass die von HOFSTEDE postulierten Unterschiede auch bei Mitgliedern anderer Berufsgruppen ihre Gültigkeit haben (vgl. HOPPE 1990; SHANE 1995; MERRITT 1998; DE MOOIJ 2001; MOURITZEN & SVARA 2002; VAN NIMWEGEN 2002). Zweifel sind allerdings angebracht, ob die bei IBM erhobenen Daten z.B. einfach auf das Erziehungssystem eines Landes übertragbar sind.

Antworten zu Übungsaufgaben

Ü 4.1

Die Antworten auf diese Frage können Sie der Tabelle auf den Seiten 6 bis 8 entnehmen.

Ü 4.2

1. R Vertraute Familienmitglieder müssen sich häufig nicht explizit über Themen verständigen. Ihr gemeinsamer Erfahrungshintergrund reicht aus, um sich mit wenigen Signalen zu verständigen.
2. R In Gesellschaften mit starker Gruppenorientierung und enger Familienbindung wird Harmonie sehr hoch bewertet. „Nein“ wird häufig nur sehr indirekt kommuniziert.
3. A Menschen in dieser Kultur mögen es nicht, wenn man ‚um den heißen Brei herumredet‘.
4. R Untertreibungen und Anspielungen sind typisch für diese Indirektheit der Kommunikation.
5. R Weil ein klares „nein“ keine gute Wahl ist, ist ein „ja“ häufig nur ein automatischer Reflex, der nicht sehr viel bedeutet.
6. R Wo Worte nicht die wichtigsten Bedeutungsträger in der Kommunikation sind, werden andere Träger von Bedeutung wichtig.

4. Kulturelle Unterschiede

7. A Wo Worte die wichtigsten Bedeutungsträger sind, muss man nicht so viele Bedeutungen in äußere Umstände hineinlesen.
8. R Wenn es unhöflich ist, „nein“ zu sagen und ein „ja“ auch in die falsche Richtung führen würde, ist Schweigen eine höfliche Art und Weise, „nein“ zu sagen.

Quelle: STORTI 1999, S. 92-94

Ü 4.3

Die meisten Autoren nehmen das Verhältnis von Einzelnen zu ihren Mitmenschen in den Blick. Der Schluss liegt nahe, dass es sich bei dem, was in der Terminologie von Hofstede als „Individualismus vs. Kollektivismus“ bezeichnet wird, um eine ganz zentrale Variable handelt, in der sich Kulturen unterscheiden. Auch auf den Aspekt der „Leistungsmotivation“ sowie die „Bedeutung von Regeln und Hierarchien“ gehen die meisten Konzeptionen ein. Nur vereinzelt wird auf „Emotionen“ eingegangen und weniger häufig werden auch das „Zeitverständnis“ oder das „Kommunikationsverhalten“ unter die Lupe genommen.

Ü 4.4

Die Antwort ergibt sich aus dem Text zu Beginn des Kapitels 4.4

4. Kulturelle Unterschiede

Literaturverzeichnis

- DAHLÉN, T. (1997): Among the interculturalists. An emergent profession and its packaging of knowledge. *Stockholm Studies in Social Anthropology*, 38. Stockholm: Dep. of Social Anthropology, Stockholm.
- DE MOOIJ, M. (2001): Masculinity/femininity and consumer behavior. In: Hofstede, G. et al. (eds.): *Masculinity and Femininity - The Taboo Dimension of National Cultures*, pp. 55-73. Thousand Oaks, CA: Sage.
- GEERTZ, C. (1993): *Die künstlichen Wilden. Der Anthropologe als Schriftsteller*. Frankfurt am Main: Fischer TB.
- HALL, E. T. (1959): *The silent language*. Doubleday, New York.
- HALL, E. T. (1976): *Beyond culture*. Doubleday, New York.
- HALL, E.T. & HALL, M.R. (1984): *Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation: Über den Umgang mit Franzosen*. Hamburg: Stern.
- HOFSTEDE, G. & HOFSTEDE G. J. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln*. 5. Aufl., dtv: München.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M. (2010): *Cultures and organizations – software of the mind*. 3rd. ed., London: McGraw Hill.
- HOFSTEDE, G. & BOND, M. H. (1988): The Confuzius connection: from cultural roots to economic growth. In: *Organizational Dynamics*, 16, 4, S. 4 – 21.
- HOPPE, M. H. (1990): A comparative study of country elites: International differences. In: *Work-related values and learning and their implications for management training and development.* Ph.D. dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W. & GUPTA, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- HUIJSER, M. (2006): *The cultural advantage. A new model for succeeding with global teams*. Boston: Intercultural Press.
- KLUCKHOHN, C. & STRODTBECK F. L. (1961): *Variations in value orientation*. Evanston: Row Peterson.
- MERRITT, A. (1998): Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31 (3), pp. 283–301.
- MOURITZEN, P. E. & SVARA, J. H. (2002): *Leadership at the Apex: Politicians and administrators in western local governments*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

4. Kulturelle Unterschiede

- SHANE, S. A. (1995): Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies* 26, pp. 47-68.
- STAHL, G.K. (1999): Deutsch-japanische Managementkommunikation. Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten. In: *Wirtschaftsdeutsch International*, 1/1999, S. 27-46.
- STORTI, C. (1999): *Figuring foreigners out: a practical guide*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- THOMAS, A., LAYES, G. & KAMMHUBER, S. (1998): General intercultural sensitizer für Soldaten der Bundeswehr. In: *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr*, Bd. 33, S. 9-127. München: Verlag der Wehrwissenschaften.
- TROMPENAARS, F. (1993): *Handbuch globales Managen*. Düsseldorf: Econ.
- VAN NIMWEGEN, T. (2002): *Global banking, global values: The in-house reception of the corporate values ABN AMRO*. Ph.D. dissertation, Nyenrode University, Delft: Eburon.

GEFÖRDERT VOM

4. Kulturelle Unterschiede

Impressum

Erstellt im Auftrag von: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), 53142 Bonn

Stand: März 2018

Autoren: Alexander Scheitza und Rainer Leenen, KIIK Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V., An Groß St. Martin 6, 50667 Köln

Gestaltung: KIIK Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V.,
An Groß St. Martin 6, 50667 Köln

Der Text und die Grafiken sind urheberrechtlich geschützt (Copyright).

Rechteinhaber: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), 53142 Bonn / Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 53170 Bonn

GEFÖRDERT VOM

