

# Vergleichbarkeit von Kulturen

## Hofstedes Kulturdimensionen

**Jörn Kröger**

*joern.kroeger@tu-harburg.de*

### **Zusammenfassung**

In den Kulturwissenschaften haben sich verschiedene Modelle etabliert um Unterschiede und mögliche Konflikte zwischen Kulturen benennbar und vergleichbar zu machen. Ein Modell wurde seit den 1960er Jahren von Prof. Geert Hofstede entwickelt. Es stützt sich auf fünf statistisch abgeleitete Dimensionen, die die Einstellung einer Kultur zu Macht, Individualität, Geschlechterrollen, Planungsunsicherheit und Zeitverständnis beschreiben.

### **Einführung**

Was für eine Kultur erwartet uns in China und Korea? Wie sicherlich jedem anderen Teilnehmer der Exkursion stellte sich mir recht schnell diese Frage. Über die Beschäftigung mit den im Alltag direkt erfahrbaren Besonderheiten der asiatischen Kultur gelangte ich recht bald zur Frage nach der Vergleichbarkeit von sich doch so stark unterscheidenden Kulturen. Es ist natürlich recht offensichtlich, dass sich die westeuropäische Kultur von der asiatischen Kultur deutlich unterscheidet. Doch wo sind die für eine direkte Vergleichbarkeit notwendigen charakteristischen Gemeinsamkeiten zu suchen?

Ich möchte im Vortrag und in dieser Ausarbeitung weniger auf die direkte Beschreibung der chinesischen und koreanischen Kultur im Vergleich mit der deutschen Kultur eingehen. Nachdem andere Teilnehmer der Exkursion schon auf die zu erwartenden, direkt sichtbaren Unterschiede eingegangen sind, möchte ich vielmehr einen näheren Blick auf die Fragen einer Modellbildung für Kulturen werfen.

Ich denke, dass Kulturmodelle die Möglichkeit bieten, sich etwas von der sehr subjektiven Maßlatte der als gegeben angenommenen, eigenen Kultur zu lösen. Die Einordnung der eigenen Kultur in einem globalen Kulturmodell ermöglicht es, ein besseres Gefühl für die Eigenschaften der eigenen Kultur im Vergleich mit anderen zu bekommen.

In unserem speziellen Fall, der Exkursion nach China und Süd-Korea, ist es sicherlich ausreichend, einen relativen Vergleich zwischen den entsprechenden drei Ländern anzustellen. Dieser ist abschließend am Ende dieser Ausarbeitung zu finden.

### **Wie sind Kulturen greifbar?**

Der niederländische Wissenschaftler Prof. Geert Hofstede begann in den 60er Jahren, sich mit der Frage der Kulturmodellierung zu beschäftigen. Von Interesse waren für ihn die Erforschung der Ausprägung kultureller Unterschiede, ihrer Wurzeln und der aus ihnen erwachsenden Konsequenzen. Im Weiteren werde ich mich auf das von Hofstede entwickelte Modell

beschränken. Andere Modelle sind etwa von Edward T. Hall und Fons Trompenaars entwickelt worden.

Hofstedes Auffassung nach setzt sich die Kulturzugehörigkeit von Individuen in einer Gesellschaft aus verschiedenen Ebenen zusammen [Hofstede]. Dabei kann zwischen direkt sichtbaren und eher verdeckten Eigenschaften unterschieden werden.

- *Symbole*: Die oberflächlichste Ausprägung. Dazu zählen die Sprache, Gesten, spezielle Objekte. Die Andersartigkeit wird zwar von Mitgliedern eines anderen Kulturkreises erkannt, jedoch nicht in ihrer tieferen Bedeutung verstanden.
- *Helden*: Charaktere, die die in einer Kultur geschätzten Charaktereigenschaften wiedergeben. Hofstede zählt neben typischen Idolen wie Sportlern oder Filmstars interessanterweise auch „Charaktere“ wie Barbie oder Batman zu dieser Gruppe.
- *Rituale*: Meist kollektive Tätigkeiten von Mitgliedern einer Kultur. Begrüßungsformen, Verhandlungsformen. Oft von rein ideellem Nutzen jedoch sozial wichtig.
- *Werte*: Erlernete Normen, Verhaltensweisen, Regeln die das Verhalten in einer Kultur entscheidend beeinflussen.



**Abbildung 1: Kulturzwiebel nach Hofstede [AFS]**

Von der ersten Kategorie der Symbole bis zu den Werten werden die Eigenschaften immer weniger direkt sichtbar und greifbar (siehe auch Abb. 1). Nach Hofstede sind jedoch gerade die sehr diffusen Werte zentraler Punkt für die Ausprägung einer Kultur. Seine Studien zur Klassifizierung von Kulturen fußen auf der Auswertung von sich zwischen Kulturen unterscheidenden Werten.

Eine erste Studie wurde unter Verwendung von Umfragedaten durchgeführt, die der internationale Konzern IBM in einer Befragung von Mitarbeitern in 74 Nationen gesammelt hatte. Um eine möglichst breit gefächerte Abfrage von verschiedenen Wertvorstellungen zu erreichen, wurde der Fragenkatalog von einem internationalen Team entwickelt.

Bei der Befragung konnte aus vordefinierten Antworten gewählt werden. Jeder vordefinierten Antwort war ein Zahlenwert zugeordnet über den die Antworten für eine statistische Auswertung zugänglich waren. Unter der Annahme, dass alle Befragten in einem Land aus denselben kulturell begründeten Beweggründen geantwortet hatten, wurde für jede Frage über alle Befragten eines Landes ein Mittelwert gebildet.

Der so erhaltene Datensatz wurde nun auf Korrelationen hin untersucht. So konnten Gruppen von Fragen identifiziert werden, deren landesspezifischer Mittelwert sich von Land zu Land gemeinsam signifikant änderte. Es war so möglich, vier Gruppen zu identifizieren, die jeweils eine konkrete Charakteristik wiedergaben.

Aus jeder Gruppe wurden die am stärksten korrelierten Fragen herausgegriffen. Für alle untersuchten Länder bildete er in Abhängigkeit der Beantwortung dieser Fragen einen Index, der die Erfüllung der Eigenschaft einer Gruppe wiedergab. Hofstede sieht diese vier charakteristischen Eigenschaften als Dimensionen, die es ermöglichen, verschiedene Kulturen relativ miteinander zu vergleichen. Die Definitionen der Dimensionen im Wortlaut ergeben sich aus dem Charakter der jeweils zur Bestimmung einer Dimension herangezogenen Fragen.

Bei der Darstellung der beobachtbaren Konsequenzen von hoher oder niedriger Ausprägung einer Dimension geht Hofstede auf verschiedene Gruppen ein. Konkret werden die Familie, die Schule bzw. die Universität, der Arbeitsplatz sowie die Gesellschaft bzw. der Staat angesprochen. Da wir bei unserem Aufenthalt in Asien vor allem mit den drei letzteren in Kontakt kommen werden, verzichte ich aus Gründen des Umfangs hier auf die weitere Erläuterung der Gruppe „Familie“. Bei Interesse kann in der Literatur nachgelesen werden (Siehe Literaturverzeichnis).

Es ist anzumerken, dass im Folgenden die Eigenschaften der jeweiligen Dimension in extremer Ausprägung überzeichnet dargestellt sind. In den meisten Fällen liegt ein Land zwischen diesen Extremen und es liegt eine gemäßigte Mischform vor.

### **1. Dimension: Machtdistanz:**

Definition Machtdistanz: *Der Machtdistanzindex ist ein Maß für die Akzeptanz bzw. die Erwartung von untergeordneten Individuen in einer Gruppe, dass Macht ungleich verteilt ist.*

Für die Indizes der Machtdistanz für verschiedene Länder führt Hofstede verschiedene Erklärungen an. Mit Hinblick auf die Exkursion nach Ostasien ist besonders eine von ihm angeführte, historische Begründung interessant.

Bei der Betrachtung der Indizes für alle untersuchten 74 Staaten fällt auf, dass in Ländern, in welchen die Sprache romanischen Ursprungs ist (Spanisch, Portugiesisch, Rumänisch, Italienisch) der Index der Machtdistanz im mittleren bis hohen Bereich liegt. Diese Länder waren in der Vergangenheit unter direktem Einfluss des Römischen Reiches. Germanischsprachige Länder (Deutsch, Englisch, Norwegisch, Holländisch, Dänisch, Schwedisch) liegen eher im unteren Bereich. Diese Länder waren zur Zeit des Römischen Reiches unabhängig von Rom. Länder die chinesische (konfuzianische) Wurzeln haben, sind im mittleren bis hohen Bereich zu finden, dazu zählen China, Singapur, Taiwan und Japan.

Sowohl das Römische Reich als auch das alte China wurden zentral von einer Hauptstadt aus regiert. Allein die enorme Größe dieser Reiche trug zu einer gefühlten und im örtlichen Sinne auch tatsächlich vorhandenen großen Machtdistanz bei. Die Länder mit germanischen Wurzeln dagegen waren von

kleinen, autarken Stämmen bevölkert. Im Vergleich mit den angesprochenen großen, zentral regierten Reichen konnte sich hier eine gefühlte Machtdistanz nicht entwickeln.

Tabelle 1 gibt die Indizes für Machtdistanz für einige ausgewählte Staaten wieder. Die Auswahl soll zum einen einige Nachbarländer Deutschlands abdecken (wo kulturelle Unterschiede vielleicht von Urlaubsreisen bekannt sind). Des Weiteren sind einige asiatische Staaten aufgeführt um auch einen Eindruck von der Ausprägung der Kultur in diesen Ländern zu bekommen. Schlussendlich ist auch der vielleicht „westlichste“ Staat überhaupt, die USA, aufgeführt.

**Tabelle 1: Index Machtdistanz für ausgewählte Nationen**

	Index Machtdistanz	Rang in 74 Staaten
<b>China</b>	<b>80</b>	<b>12.-14.</b>
Frankreich	68	27.-29.
<b>Süd-Korea</b>	<b>60</b>	<b>41.-42.</b>
Spanien	57	45.-46.
Japan	54	49.-50.
Italien	50	51.
USA	40	57.-59.
Niederlande	38	61.
<b>Deutschland</b>	<b>35</b>	<b>63.-65.</b>
Großbritannien	35	63.-65.
Schwede	31	67.-68.
Dänemark	18	72.

Schule/Universität:

*Machtdistanz groß:* Der Lehrer ist sehr respektiert, der Lehrstoff wird nicht als allgemeingültige Wahrheit, sondern als persönliches Wissen des Lehrers angesehen. Schüler beteiligen sich nur auf Aufforderung aktiv am Unterricht. Lehrer werden niemals kritisiert.

*Machtdistanz klein:* Es wird erwartet, dass sich Lehrer und Schüler untereinander als quasi Gleichwertige behandeln. Der Lernprozess ist auf den Schüler konzentriert, der seinen eigenen intellektuellen Zugang zum Lernstoff finden soll. Ungefragte Beteiligung und Diskussion über den Lernstoff sind erwünscht.

Arbeitsplatz:

*Machtdistanz groß:* Hierarchien sind klar spürbar, Vorgesetzte werden nicht nur auf fachlicher Ebene als höhergestellt angesehen. Es wird erwartet, dass Vorgesetzte klare Aufgaben vergeben, wenig Selbstständigkeit. Große Unterschiede in der Bezahlung zwischen einfachen Angestellten und Management. Arbeiter haben einen deutlich geringeren Status als Büroangestellte.

*Machtdistanz klein:* Man sieht Vorgesetzte als gleichwertig, die Distanz ist nur auf fachlicher Ebene vorhanden. Hierarchie wird als notwendiges Übel gesehen und es werden klare Aufstiegschancen gesehen. Unterschiede in der Bezahlung sind relativ gering. Ein hoch qualifizierter Arbeiter hat einen höheren Status als ein schlecht qualifizierter Büroangestellter. Es wird erwartet, dass Vorgesetzte

jeweils ihnen zugeteilte Mitarbeiter vor wichtigen Entscheidungen konsultieren.

#### Staat / Gesellschaft:

*Machtdistanz groß:* Es werden wenige Nachrichten beachtet, gegebene Informationen werden jedoch als glaubwürdig eingestuft. Wenig politische Diskussionen, können jedoch schnell in tätliche Auseinandersetzung übergehen. Oft nur eine offizielle Partei, oder es gewinnt immer dieselbe Partei. Einkommen variieren stark, viele sehr Reiche, viele sehr Arme. Steuersystem bevorteilt Vermögende.

*Machtdistanz klein:* Nachrichten werden intensiv, wenn auch skeptisch verfolgt. Politik und Religion klar getrennt. Staatsgewalt durch klare Gesetze geregelt. Ungleichheit in der Gesellschaft unerwünscht. Macht, Vermögen und Status gehen nicht einher. Klare politische Struktur mit funktionierendem Wahlsystem. Einkommen sind relativ homogen verteilt, weitere Verteilung durch Steuersystem.

## **2. Dimension: Individualismus / Kollektivismus:**

Definition Individualismus: *Gesellschaftliche Bindungen zwischen Individuen eher locker. Es wird nur erwartet, dass sich jeder um sich und seine direkten Verwandten kümmert.*

Definition Kollektivismus: *Individuen sind von Geburt an in festen Gruppen (Großfamilie) verwurzelt. Gruppe bietet „Schutz“ im Tausch für unbedingte Loyalität.*

Wichtigster Faktor für die Ausprägung des Individualismus in einem Staat ist nach Hofstede das Bruttonationaleinkommen. Die Begründung lautet dahingehend, dass mit steigendem Wohlstand die Bedürfnisse eines jeden Bürgers besser erfüllt werden können.

Als plakatives Beispiel sei an eine einfache Hütte mit einem Raum für die ganze Familie gedacht, alle müssen sich einen geringen Besitz teilen. Im Gegensatz dazu eine Familie, die ein Haus mit Räumen für jedes Familienmitglied bewohnt. Die räumliche Trennung sowie ein vorhandener persönlicher Besitz (wie u.U. ein Fernseher pro Zimmer zur individuellen Unterhaltung) tragen zur Ausbildung der Individualisierung bei.

Tabelle 2 gibt die Indizes für Individualismus für einige ausgewählte Staaten wieder.

**Tabelle 2: Index Individualismus für ausgewählte Nationen**

	Index Individualismus	Rang in 74 Staaten
USA	91	1.
Großbritannien	89	3.
Niederlande	80	4.-6.
Italien	76	9.
Dänemark	74	10.
Frankreich	71	13.-14.
Schweden	71	13.-14.
<b>Deutschland</b>	<b>67</b>	<b>18.</b>
Spanien	51	30.
Japan	46	33.-35.
<b>China</b>	<b>20</b>	<b>56.-61.</b>
<b>Süd-Korea</b>	<b>18</b>	<b>63.</b>

Schule / Universität:

*Individualistisch:* Schüler sollen lernen, mit neuen, unvorhergesehenen Situationen umzugehen. Neues wird als Positiv, als Herausforderung gesehen. Lernen soll weniger lehren wie etwas zu tun ist, sondern vielmehr die Fähigkeit zum eigenständigen Lernen vermitteln. Lernen dauert ein Leben lang. Abschlüsse haben ökonomischen / persönlichen Wert, Nachweis für eigene Leistungsfähigkeit.

*Kollektivistisch:* Schüler soll ein Mitglied der Gesellschaft werden, die Lehre hat einen Schwerpunkt auf traditionellen Werten. Gelernt wird nur während der Ausbildung, danach wird das Wissen angewendet um sich in die Gesellschaft einzubringen. Abschluss ist eine Ehre für die Gruppe (Familie o.ä.), Aushängeschild, befähigt mit Mitgliedern anderer höhergestellter Gruppen Kontakt aufzunehmen; sozialer Status ist wichtiger als individueller Selbstrespekt.

Arbeitsplatz:

*Individualistisch:* Es ist unwahrscheinlich, dass Kinder beruflich in die Fußstapfen der Eltern treten. Es werden Arbeitnehmer angestellt, die das fachliche Anforderungsprofil erfüllen. Es ist verpönt, Verwandte von Angestellten einzustellen. Klare Trennung zwischen Privatleben und Arbeitszeit. Schlechte Leistung ist Kündigungsgrund. Aufgaben haben bei der Arbeit höheren Stellenwert als jede persönliche Beziehung zu Kollegen.

*Kollektivistisch:* Kinder gehen oft in gleiche Berufe wie die Eltern. Angestellte handeln nur entlang den Anforderungen der Gruppe, in welcher sie arbeiten. Potentielle Angestellte werden oft nach ihren persönlichen Beziehungen zur Firma ausgewählt. Wenn möglich werden Verwandte von verdienten Mitarbeitern eingestellt. Im Rahmen der geforderten Loyalität wird der Arbeitsplatz zur Ersatzfamilie, zum Ersatzfreundeskreis. Die persönliche Beziehung zu Kollegen hat Vorrang vor Aufgaben.

Staat/Gesellschaft:

*Individualistisch:* Wahrung der Privatsphäre hohes Ideal. Privatisierung auch von Unternehmen mit hoher Bedeutung für Staat (Infrastruktur:

Energieversorgung, öffentlicher Transport). Rechte und Gesetze gelten für jeden gleichermaßen.

*Kollektivistisch:* Es wird als normal und notwendig akzeptiert, dass Mitglieder der eigenen Gruppe zu jeder Zeit in das eigene Privatleben eingreifen können. Oft viele große Unternehmen in Staatsbesitz. Je nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe können Rechte und Gesetze variieren.

### 3. Dimension: Maskulinität / Femininität

Definition Maskulinität: *Klare Geschlechterrollen bestehen. Männer sollen durchsetzungsfähig sein und sich auf materiellen Erfolg fixieren. Frauen sollen anspruchlos sein und sich um die Lebensqualität sowie die Familie kümmern.*

Definition Femininität: *Geschlechterrollen überlappen. Sowohl Frauen als auch Männer sollen sich ohne große persönliche Ansprüche um die Belange der Familie und die Lebensqualität kümmern.*

Bei der Auswertung der Umfrageergebnisse ergab sich eine Fragengruppe, bei welchen die Fragen in manchen Ländern durchgängig von Männern und Frauen unterschiedlich beantwortet wurden. In anderen Ländern traten kaum Unterschiede in der Beantwortung auf. In allen anderen Fragengruppen war kein solcher Effekt zu erkennen. Hofstede schloss daraus, dass diese Fragengruppe als Indikator für Unterschiede in den Geschlechterrollen in verschiedenen Ländern dienen kann.

Bei der Betrachtung der Daten für alle untersuchten Länder kann nach der oben genannten Definition in Nord-West-Europa eine Gruppe von eher von Femininität geprägten Ländern identifiziert werden. Dies sind Dänemark, Norwegen, die Niederlande, Schweden und Finnland. Eine von mehreren Erklärungen Hofstedes bezieht sich auf die über Jahrhunderte in diesen Ländern wichtigen Handels- und Seefahrtsaktivitäten. So sagt er, dass durch die Existenz von quasi zwei parallelen Welten (den zur See fahrenden Männern und den zu Hause das Haus „managenden“ Frauen) beide Parteien zwangsläufig Kompetenzen erwerben mussten, welche sonst nach Geschlechtern aufgeteilt worden wären.

Tabelle 3 gibt die Indizes für Maskulinität für einige ausgewählte Staaten wieder.

**Tabelle 3: Index Maskulinität für ausgewählte Nationen**

	Index Maskulinität	Rang in 74 Staaten
Japan	95	2.
Italien	70	7.
<b>China</b>	<b>66</b>	<b>11.-13.</b>
<b>Deutschland</b>	<b>66</b>	<b>11.-13.</b>
Großbritannien	66	11.-13.
USA	62	19.
Frankreich	43	47.-50.
Spain	42	51.-53.
<b>Süd-Korea</b>	<b>39</b>	<b>59.</b>
Niederlande	14	72.
Dänemark	16	71.
Schweden	5	74.

#### Schule / Universität:

*Maskulin:* Die besten Schüler/Studenten fungieren als Vorbild. In der Schule zu versagen gilt als „Katastrophe“. Wahl von Studienfächern wird oft von konkreten Karrierechancen bestimmt. Lehrerkollegium an der Schule von Frauen dominiert, Lehrkörper an der Universität von Männern.

*Feminin:* Die Durchschnittsleistung ist Leitbild für eigene Leistung. Studienwahl orientiert sich an Interesse am Fach. Lehrkörper an Schule und Universität gleichermaßen von Frauen und Männern besetzt.

#### Arbeitsplatz:

*Maskulin:* Bei Konflikten soll nach Auseinandersetzung „der Beste“ gewinnen. Große Firmen werden als Arbeitgeber vorgezogen. Man lebt um zu arbeiten. Männer sollen Karrieren anstreben, für Frauen möglich aber ungewöhnlich.

*Feminin:* Konflikte werden durch Kompromisse und Verhandlung gelöst. Auch kleine Arbeitgeber werden für interessant gehalten. Man arbeitet um zu leben. Karrieren sind für Frauen und Männer gleichermaßen möglich.

#### Staat / Gesellschaft:

*Maskulin:* Gesellschaft leistungsbezogen, „wer arm ist muss doch nur mehr arbeiten“. Ökonomische Probleme in femininen Staaten werden mit zu hohen Steuern begründet. Immigranten sollen sich assimilieren, ihre eigene Kultur für die Neue aufgeben. Zwischen Parteien feindliche Grundstimmung, Wahlkampf geht schnell in Richtung „Schlammschlacht“.

*Feminin:* Wohlfahrts-gesellschaft, minimaler Lebensstandard für jeden. Ökonomische Probleme in maskulinen Staaten werden auf zu große Steuererleichterungen für Reiche zurückgeführt. Immigranten sollen sich integrieren und sollen die neue Kultur nur in den Bereichen übernehmen, in welchen es sonst zu Konflikten kommen könnte. Politik oftmals von Koalitionen bestimmt.

#### **4. Dimension: Unsicherheitsvermeidung**

Definition: *Maß, in wie weit sich Mitglieder einer Gesellschaft oder Kultur von unklaren und unbekanntem Situationen bedroht fühlen.*

Um das hohe Alter der Ausprägung der Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung zu belegen, zieht Hofstede wie schon zuvor die ehemalige Ausdehnung des Römischen Reiches als auch die des Chinesischen Reiches heran. Länder, die zum Römischen Reich gehörten, weisen einen hohen Unsicherheitsvermeidungsindex auf. Im Gegensatz haben die ehemals unter chinesischem Einfluss stehenden Staaten als auch die Staaten, in welchen eine große Minderheit von Chinesen lebt, einen relativ geringen Index.

Hofstede sieht einen klaren Zusammenhang zwischen den früher existierenden Rechtssystemen und den auch heute noch messbaren Bestrebungen zur Vermeidung von Unsicherheiten. Im alten Rom existierte ein Rechtssystem mit klar definierten Gesetzen. Im alten China wurde nach generellen Prinzipien, die sich an die konfuzianische Lehre anlehnten, Recht gesprochen. Also zeigten sich schon zu dieser Zeit im Römischen Reich klare Tendenzen Unsicherheiten zu vermeiden und durch klare Formulierung (etwa von Gesetzen) auszuschließen. Im alten China lag eine freiere Einstellung zur



Auslegung von allgemeinen Gesetzen vor. Ein Bestreben nach einer festen Reglementierung, um Unsicherheiten bei der Auslegung des Rechtes zu vermeiden, war nicht ausgeprägt.

Tabelle 4 gibt die Indizes für Unsicherheitsvermeidung für einige ausgewählte Staaten wieder.

**Tabelle 4: Index Unsicherheitsvermeidung für ausgewählte Nationen**

	Unsicherheitsvermeidung	Rang in 74 Staaten
Japan	92	11.-13.
Frankreich	86	17.-22.
Spanien	86	17.-22.
<b>Süd-Korea</b>	<b>85</b>	<b>23.-25.</b>
Italien	75	33.
<b>Deutschland</b>	<b>65</b>	<b>43.</b>
Niederlande	53	53.
USA	46	62.
Großbritannien	35	66.-67.
<b>China</b>	<b>30</b>	<b>68.-69.</b>
Schweden	29	70.-71.
Dänemark	23	72.

Schule / Universität:

*Unsicherheitsvermeidung gering:* Studenten haben Probleme mit Aufgabenstellungen, bei denen nur eine korrekte Antwort gesucht ist. Bewertung soll in Abhängigkeit von Kreativität beim Lösungsweg geschehen. Es wird respektiert, wenn Lehrer etwas nicht wissen. Insbesondere Lehrer, die sich um einfache Formulierungen bemühen werden respektiert, dasselbe gilt analog für Fachbücher. Fachdiskussionen werden positiv gesehen. Studenten sehen Erfolg als Lohn für eigene Leistung an.

*Unsicherheitsvermeidung hoch:* Studenten ziehen Aufgaben vor, zu denen es nur eine korrekte Antwort gibt. Sie erwarten, für Genauigkeit positiv bewertet zu werden. Studenten sehen Lehrer als Experten, die jede Frage beantworten können. Insbesondere Lehrer die sich kryptischer Fachsprache bedienen sind angesehen. Uneinigkeit in fachlichen Dingen wird schnell als persönlicher Angriff gesehen. Erfolg wird oft als Glücksfall und nicht als Ergebnis der eigenen Leistung gesehen.

Konsumverhalten:

*Unsicherheitsvermeidung gering:* Bequemlichkeit geht vor Qualitätsprodukten, großer Verbrauch von Tiefkühlkost etc.. Es werden eher Gebrauchtwagen als Neuwagen gekauft. In der Werbung ist Humor ein wichtiger Faktor.

*Unsicherheitsvermeidung hoch:* Es wird Wert auf Qualität von Nahrungsmitteln gelegt, große Nachfrage von Frischkost. In der Werbung werden Experten „konsultiert“ (z.B. „Dr. Best“) um Seriosität zu vermitteln.

#### Arbeitsplatz:

*Unsicherheitsvermeidung gering:* Wenige Vorschriften die das Arbeitsverhältnis regeln. Allgemeine Überzeugung, dass Regeln nur formuliert werden sollten, wenn sie absolut notwendig sind. Angestellte können hart arbeiten wenn es notwendig ist, jedoch kein innerer Drang ständig beschäftigt zu sein. Zeit stellt bei der Arbeit nur einen Rahmen zur Orientierung dar.

*Unsicherheitsvermeidung hoch:* Vielzahl an Regeln und Gesetzen, die das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regeln. Qualitätssicherung und entsprechende Kontrollen haben großen Stellenwert. Angestellte arbeiten gerne hart oder sind zumindest gerne immer beschäftigt. Das Leben ist von Eile geprägt, Zeit ist Geld.

#### Staat/Gesellschaft:

*Unsicherheitsvermeidung gering:* Bürger haben das Gefühl, sich lokal direkt an politischen Entscheidungen beteiligen zu können. Die Bereitschaft für starken organisierten Protest ist hoch, auch unkonventionelle Protestformen werden angewandt (Boycott etc.).

*Unsicherheitsvermeidung hoch:* Wenig Überzeugung Politik beeinflussen zu können. Wenige Bürger sind bereit zu protestieren. Protest ist eher konventionell in Form von Demonstrationen und Petitionen. Wenig Interesse in Politik und trotz vielen regulierenden Gesetzen wenig Vertrauen in Politiker.

### **5. Dimension: Kurzfrist- gegenüber Langfristorientierung**

Definition: Kurzfristorientierung: *Pflegen von Tugenden, die auf Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind. Respekt für Tradition, Erfüllung sozialer Verpflichtungen.*

Definition: Langfristorientierung: *Pflegen von Tugenden mit Bezug auf zukünftigen Erfolg. Ausdauer, Beharrlichkeit, Sparsamkeit.*

Die bisher charakterisierten vier Dimensionen wurden definiert, ohne das Hofstede Umfragematerial aus China vorlag. Die Auswertung einer von chinesischen Wissenschaftlern entworfenen Befragung die in 23 Staaten durchgeführt wurde, ergab wie bei Hofstedes Modell vier Dimensionen. Jedoch korrelierten nur drei Dimensionen mit den Dimensionen nach Hofstede. Die vierte Dimension der chinesischen Studie ergab sich aus Fragen, die sich auf die Orientierung bezüglich Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit bezogen. Diese Dimension war in der chinesischen Studie bei asiatischen Staaten stark ausgeprägt. Unter der Annahme, das in die von Chinesen entwickelten Fragen einen weiteren, von ihm noch nicht beachteten Wertekomplex erfassten, nahm Hofstede die so gefundene Dimension als fünfte Dimension in sein Modell mit auf.

Tabelle 5 gibt die Indizes für Langfristorientierung für einige ausgewählte Staaten wieder.

**Tabelle 5: Index Langfristorientierung für ausgewählte Nationen**

	Langfristorientierung	Rang in 74 Staaten
<b>China</b>	<b>118</b>	<b>1.</b>
Japan	80	4.-5.
<b>Süd-Korea</b>	<b>75</b>	<b>6.</b>
Dänemark	46	12.
Niederlande	44	13.-14.
Frankreich	39	19.
Italien	34	22.
Schweden	33	23.
<b>Deutschland</b>	<b>31</b>	<b>25.-27.</b>
USA	29	31.
Großbritannien	25	32.-33.
Spanien	19	35.-36.

Schule / Universität:

*Kurzfristorientiert:* Talent für theoretische, abstrakte Wissenschaften. Weniger begabt für Mathematik und das Lösen formaler Probleme.

*Langfristorientiert:* Erfolg ist nur mit Fleiß zu erreichen. Talent für angewandte, konkrete Wissenschaften. Hohe Begabung für Mathematik und das Lösen formaler Probleme.

Arbeitswelt und Politik:

*Kurzfristorientiert:* Ertrag des aktuellen Jahres ist wichtig. Fokus liegt auf dem Gewinn. Freizeit ist Angestellten wichtig. Im Idealfall wird jeder Posten von einer Person mit dem richtigen Leistungsprofil besetzt.

*Langfristorientiert:* Ertrag z.B. in 10 Jahren bestimmt aktuelle Planung. Marktposition als klares Geschäftsziel. Angestellte haben so gut wie keine Freizeit. Große soziale und ökonomische Unterschiede sind unerwünscht. Netzwerke (guanxi) sind im Arbeitsleben wichtig.

**Deutschland, China und Korea im direkten Vergleich:**

Um die in Deutschland als gegeben und unbewusst als Maßstab erlebte Kultur allgemein vergleichbar zu machen, wurden weiter oben in der allgemeinen Vorstellung der Dimensionen die Indizes für eine größere Bandbreite von Nationen dargestellt.

Um für den konkreten Fall der Exkursion die uns erwartenden Unterschiede in den verschiedenen Dimensionen benennen zu können, werden die Indizes für Deutschland, China und Süd-Korea noch einmal in ihrer Gesamtheit gegenübergestellt. So lässt sich die relative Lage der drei Nationen zueinander gut erkennen.

**Tabelle 6: Indizes der Dimensionen für Deutschland, China; Süd-Korea**

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Deutschland	35	67	66	65	31
China	80	20	66	30	118
Süd Korea	60	18	39	85	75

Deutschland: Geringe Machtdistanz  
Hoher Individualismus – Geringer Kollektivismus  
Mittlere bis hohe Maskulinität  
Mittlere Unsicherheitsvermeidung  
Geringe Langzeitorientierung

China: Hohe Machtdistanz  
Geringer Individualismus / Hoher Kollektivismus  
Mittlere bis hohe Maskulinität  
Geringe Unsicherheitsvermeidung  
Sehr hohe Langfristorientierung

Süd-Korea: Mittlere Machtdistanz  
Geringer Individualismus – Hoher Kollektivismus  
Geringe Maskulinität  
Sehr hohe Unsicherheitsvermeidung  
Hohe Langfristorientierung

**Schlussbemerkung:**

Das Modell von Hofstede ist aus verschiedenen Gründen kritisch zu betrachten. Zum einen nimmt Hofstede die Kultur eines Landes als landesweit homogen verteilt an. Dies ist sicher nicht allgemein richtig, allein zwischen Stadt und Land wird es sicher signifikante Unterschiede auf kultureller Ebene geben. Je größer ein Land ist, desto wahrscheinlicher ist es auch, dass sich in einzelnen Landesteilen eigene kulturelle Eigenschaften ausbilden.

Außerdem beruhen Hofstedes Studien auf einer firmeninternen Studie. So muss man sich fragen, ob in der Studie tatsächlich die Kultur eines Landes oder vielleicht vielmehr die Kultur innerhalb eines Unternehmen erfasst wurde. Dieses betrifft jedoch nur die zahlenmäßige Ausprägung der einzelnen Dimensionen, der Charakter der von Hofstede identifizierten Dimensionen wird auch von anderen, sich auf andere Kontrollgruppen beziehenden Studien belegt.

Nicht zu verachten ist auch die Tatsache, dass Hofstede auf Daten aus den 1960er Jahren zurückgreift. Es ist fraglich, ob die damalige Ausprägung der Indizes noch heute gültig ist. Hofstede sagt zu dieser Problematik, dass sich die Indizes sicherlich mit der Entwicklung eines Landes verschieben können, die relative Aussage der Indizes zwischen einzelnen Kulturen jedoch prinzipiell erhalten bleiben wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, das Hofstedes Modell zwar die angesprochenen Schwächen besitzt, jedoch als grobe Leitlinie zur Klassifizierung von Kulturen und für eine erste Beschäftigung mit diesem Thema durchaus nutzbar ist.

## **Literatur**

[AFS] AFS Interkulturelle Begegnungen (2008): „Genau wie hier, nur alles anders“ – Kulturunterschiede entdecken.  
Hamburg

[Hofstede] Geert Hofstede / Gert Jan Hofstede (2005): Cultures and Organisations – Software of the mind  
New York