

# Interkulturelles



Foto: FotolEdhar / AdobeStock

Foto: FotolEdhar / AdobeStock

**GEERT HOFSTEDES  
KULTURDIMENSIONEN**

als Kontinuum ...

# Führen

**GLOBALISIERUNG.** In den verschiedenen Ländern unserer Erde leben Menschen, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln. Trotz der enormen Vielfalt müssen Grenzen überwunden und die Zusammenarbeit gefördert werden. Mit den sogenannten „Kulturdimensionen“ wurde von Geert Hofstede eine Struktur geschaffen, die dem gegenseitigen Verstehen dient.



**01.**

**Machtdistanz:** von der hierarchischen Orientierung zur partizipativen Orientierung

**02.**

**Individualismus:** von der individuellen Orientierung zur Gruppenorientierung

**03.**

**Maskulinität/Femininität:** von der reinen Leistungsorientierung zur Lebensqualität



→ Wir sind Exportweltmeister! Und nicht nur unsere Konzerne tummeln sich fern der Heimat, sondern auch immer mehr Mittelständler sind im Ausland aktiv. Im Jahr 2016 stieg ihr Anteil auf stolze 54,2 Prozent der mittelständischen Wirtschaft. Interkulturelles Wissen ist in den letzten Jahren für die ganze deutsche Wirtschaft überlebenswichtig geworden.

Im Sommer 2017 wird die „Bibel“ der „interkulturellen Zusammenarbeit“ in der sechsten Auflage erscheinen. Sie trägt den Titel „Lokales Denken, globales Handeln“ und wird im Deutschen Taschenbuch Verlag (DTV), München, erscheinen. Autoren sind die Professoren Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede und Michael Minkov. Die renommierten Professoren und Experten für internationales Management haben aktuelle Forschungsergebnisse, Validierungsstudien sowie die Länderindizes zu Hofstedes Kulturdimensionen (inklusive der neuen Dimension „Genuss versus Zurückhaltung“) in die neue deutsche Auflage eingearbeitet.

„Kulturdimensionen“ sind in jedem Land unterschiedlich ausgeprägt, weil in jedem Land unterschiedliche Werte, Denkweisen und Handlungsmuster vorherrschen. Als Begründer der statistisch belegten interkulturellen Forschung hatte der Holländer Geert Hofstede Ende der Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts die Idee, eine weltweit bei 116.000 IBM-Mitarbeitern durchgeführte Mitarbeiterbefragung faktorenanalytisch nach ländertypischen Antwortmustern zu durchsuchen. Dabei stieß er zunächst auf vier Kulturdimensionen. Später kamen zwei weitere hinzu. Obwohl Hofstede in den vergangenen Jahren häufig attackiert wurde, gilt seine Forschung inzwischen wieder als hoch aktuell. In zahlreichen internationalen

Studien wurden in den letzten fünf Jahren die meisten seiner Aussagen untermauert. Demnach täuscht der Eindruck, dass das Internet nach und nach für eine einheitliche „Weltkultur“ Sorge. Die grundlegenden, tief verankerten Werte einer Kultur, die in den ersten zehn Lebensjahren verinnerlicht werden, steuern das Verhalten lebenslang. Unterschiede zwischen den Ländern überdauern nach neuesten Studien ganze Generationen. Folgende sechs Kulturdimensionen (nach Geert Hofstede) sind für Unternehmen, die weltweit aktiv sind oder deren Belegschaft „zu Hause“ kulturell divers zusammengesetzt ist, im Alltag relevant:

### Kulturdimension

#### „Machtdistanz“

Helmut Kohl und Jacques Chirac waren etwa zeitgleich in Skandale verwickelt. Chirac blieb im Amt, Kohl musste gehen. In Ländern, die wie Deutschland einen partizipativen Führungsstil mit eher niedriger Machtdistanz für gut und richtig halten, gilt: Als Vorgesetzter erfüllst Du eine Funktion und wenn Du die schlecht erfüllst, akzeptieren wir Dich nicht mehr als Chef. Die Mitarbeiter erwarten außerdem, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Frankreich weist im Mittel eine deutlich höhere Machtdistanz als Deutschland auf. Vorgaben von oben und die Person des Chefs werden insgesamt weniger infrage gestellt.

Diese Kulturdimension dreht sich letztlich um die Frage: „Wie viel Ungleichheit darf und kann zwischen den Menschen sein?“ Die Dimension erklärt, warum ein guter „deutscher“ Chef im Ausland ein schlechter Chef sein kann und umgekehrt. Prof. Dr. Felix Brodbeck, LMU München, belegt in seinem Buch „Internationale Führung“

(Springer Verlag, 2016), wie bedeutsam kulturelle Werte und Normen für die Effizienz von Führung und damit die Produktivität von Unternehmen sind. Nur wenige Eigenschaften eines Chefs werden demnach global gleichermaßen gutgeheißen und führen zum Erfolg. Wer zum Beispiel in einem skandinavischen Land (Machtdistanz niedrig) die Mitarbeiter nicht ausreichend einbezieht, ist schnell ein schlechter, weil autoritärer Chef. Bezieht ein Vorgesetzter in Ländern mit hoher Machtdistanz (zum Beispiel Russland oder China) die Mitarbeiter zu sehr und an der falschen Stelle ein, ist er ebenso schnell ein schlechter, weil schwacher Chef.

### Kulturdimension

#### „Individualismus versus Kollektivismus“

In jeder Kultur ist zu beobachten, dass jeder vom anderen abhängig ist. Wie sehr diese Abhängigkeit ausgeprägt ist, ist von Land zu Land verschieden. Definiere ich mich als total eigenständiges Individuum (Ich-Denken) oder als Teil einer Gruppe, meist einer Familie im tatsächlichen oder übertragenen Sinn (Wir-Denken)? Etliche Studien wie zum Beispiel die 2004 erstmals veröffentlichte „Globe-Studie“ (16.000 Manager wurden in 62 Ländern befragt) konnten die Gültigkeit der Dimension „Individualismus versus Kollektivismus“ eindrucksvoll belegen.

Beispielsweise dauern in Teams mit überwiegend individualistischer Wertehaltung der Teilnehmer Entscheidungsprozesse oft länger, weil jeder seine Idee durchsetzen will. Aufeinander hören, ausreden lassen oder Sachlichkeit gehören nicht zu den Primärtugenden von Teams, die aus Individualisten bestehen. Studien

04.

**Unsicherheitsvermeidung:** vom Sicherheitsbedürfnis zur Toleranz der Uneindeutigkeit

05.

**Zeitperspektive:** von der Langzeitorientierung zur Kurzzeitorientierung

06.

**Genussseite des Lebens:** von der Genussorientierung zur Selbstbeschränkung





Foto: Twiist

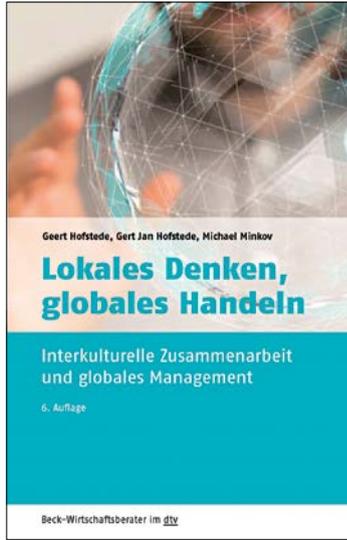
**Prof. Dr. Geert Hofstede.** Er begründete in den siebziger und achtziger Jahren die empirische, interkulturelle Forschung und steht weltweit auf Platz 17 der am häufigsten zitierten Sozialforscher.

belegen, dass bei einer Aufgabe, die im Team gelöst werden muss, Teilnehmer aus östlichen (meist kollektivistisch geprägten) Ländern überlegen sind. Wird dieselbe Aufgabe als Einzelaufgabe vergeben, schneiden individualistisch geprägte, westliche Teilnehmer besser ab. Lässt man individualistische und kollektivistisch geprägte Mitarbeiter ohne Reflexion dieser Unterschiede gemeinsam auf eine Aufgabe los, ist ziemlich sicher, dass das Ergebnis zunächst nicht optimal sein wird und darüber hinaus Abwertungen im Raum stehen werden: „Der andere trägt ja gar nichts bei!“ oder „Die redet ja dauernd und macht alle platt!“. Brodbeck weist daher auf die Relevanz der Dimension (sie heißt in der Globe-Studie „gruppenbasierter Kollektivismus“) für die Führung von Teams hin. Ein Beurteilungssystem, die Instruktion bei Aufgabenstellungen, das Feedback – beinahe jede Führungsintervention muss anders gestaltet werden – je nachdem, ob sich die Mitarbeiter als Teil der Gruppe oder primär für den eigenen Erfolg verantwortlich verstehen.

### Kulturdimension

#### „Maskulinität versus Femininität“

In dieser Kulturdimension geht es um die Frage, wie sich ein Mann und wie sich eine Frau fühlen und verhalten sollten. Wer ist in einer Kultur für welche Aufgaben und Gefühle zuständig? In femininen Kulturen (zum Beispiel in den meisten skandinavischen Ländern) teilen



**Buchtip.** „Lokales Denken, globales Handeln“ beschreibt ausführlich die diversen Kulturdimensionen Hofstedes. Die gründlich aktualisierte 6. Auflage wird im Sommer bei Beck/DTV in München erscheinen.

sich Männer und Frauen die Aufgaben eher paritätisch. Auch Männer sind für Liebe, Nähe, Haushalt und Familie zuständig. Auch Frauen dürfen sich durchsetzen, stark sein, Karriere machen. Ein Chef erfährt mehr Akzeptanz, wenn er die Erwartungen seiner Kultur an einen Chef erfüllt. Klaffen die Erwartungen an eine Frau und die Erwartungen an einen Chef auseinander, wie das in maskulinen Ländern wie Deutschland oder England nach wie vor der Fall ist, wird dasselbe Verhalten (zum Beispiel „laut werden“) bei Männern als Stärke und bei Frauen als „Stresssymptom“ interpretiert. Genau dieses Phänomen stellte sich in einer Studie als Ursache dafür heraus, dass in internationalen Talent Assessments Frauen schlechter abschnitten. Verantwortlich war, wie eine akribische Untersuchung zeigte, die Definition des Merkmals „Durchsetzungsfähigkeit“. Diese Kompetenz war so definiert, dass Frauen nur verlieren konnten: Entweder sie setzten sich nicht durch, was negativ bewertet wurde, oder sie setzten sich durch, was (nur bei Frauen) ebenfalls negativ bewertet wurde. Eine Erweiterung und Um-Definition des Kriteriums „Durchsetzung“ um subtilere Formen des Sich-Behauptens schaffte Abhilfe.

### Kulturdimension

#### „Unsicherheitsvermeidung“

Die Freude war wirklich sehr groß. „Bitte rollen Sie unser internationales Training zum Thema Risikomanagement in

Deutschland aus“, lautete der Auftrag, den eine Münchner Unternehmensberatung aus den USA erhielt. Das Handbuch für Risikomanager lag zunächst nur in englischer Sprache vor und musste als erster Schritt von den Beratern übersetzt werden. Diese stutzten, als sie sahen, dass die Anordnung „Think Twice“ die zentrale Botschaft für die Belegschaft sein sollte. „Denkt zweimal nach, bevor ihr loslegt“, sollte den deutschen Mitarbeitern eingepflegt werden, denn durch die Überprüfung von Entscheidungen könne jedes Risiko leicht reduziert werden. Den Trainern kam diese Botschaft seltsam vor. Ängstlich abwarten und lange und gründlich nachdenken konnten die deutschen Mitarbeiter doch schon perfekt. Die deutsche Zögerlichkeit war seit Jahren ein Konfliktthema zwischen der Firmenzentrale in den USA und den deutschen Töchtern. Die Absicht, die für unreflektierte amerikanische Hauddegen formulierten Ratschläge auch den Deutschen mit auf den Weg geben zu wollen, war unüberlegt und zeugte von geringem interkulturellem Verständnis. Die Übersetzung der amerikanischen Vorschriften und deren Rollout an zwölf deutschen Standorten wäre rausgeworfenes Geld gewesen, wenn diese Unterschiede zwischen Deutschland und den USA nicht offengelegt worden wären.

Dieses Beispiel ist typisch dafür, dass in unterschiedlichen Ländern die Frage „Wie gehen wir mit dem Unbekannten um?“ ganz unterschiedlich beantwortet wird. In Deutschland versucht die Mehrzahl der Menschen, Unwägbarkeiten durch akribisches Analysieren und Planen vorhersagbar und durch Regeln kontrollierbar zu machen. Man phantasiert mit einer gewissen Hingabe, was schief laufen könnte und macht dann einen Plan „B“. Sicherheitsvorschriften werden eher genau eingehalten als ignoriert. In den USA ist dagegen für die Mehrzahl der Menschen das Prinzip „Try and Error“ völlig in Ordnung und die Unsicherheit, nicht genau zu wissen, was kommt, wird im Allgemeinen gut ausgehalten. Man handelt sehr viel flexibler und schneller und sagt mit einer gewissen Unbekümmertheit: „Let’s just do it.“ Fehler, die bei dieser Vorgehensweise passieren, werden eher verziehen. →

## titelthema

### → Kulturdimension

#### „Langzeit- versus Kurzeitorientierung“

Diese Dimension liefert erhellende Ein-sichten, wenn man sich für Firmenstrategien, Investitionen, Nachhaltigkeit sowie Belohnungs- und Bewertungssysteme interessiert. Die Frage lautet: „Welcher Zeithorizont bestimmt das Handeln der Menschen?“ Das Prinzip des „Shareholder Value“ zielt auf eine Gewinnmaximierung der Anteilseigner und funktioniert mit einem permanenten, kurzfristigen Ist-Soll-Abgleich. Deutschland, mit einem großen Anteil familiengeführter, mittelständischer Unternehmen, denkt (wie die Überarbeitung der Hofstede-Länderwerte 2007 richtigstellt), insgesamt eher langzeitorientiert. Ein traditionelles Familienunternehmen investiert oft mit Blick auf künftige Generationen und nimmt dafür auch mal eine Durststrecke in Kauf. Fusionieren zwei Unternehmen, die hier unterschiedlich ticken, sind Probleme vor-

programmiert. Auch ein Börsengang stellt nicht selten das gesamte Wertesystem eines Unternehmens auf den Kopf und führt zu massiven internen Konflikten und einer schlagartig erhöhten Fluktuationsrate der Mitarbeiter.

Wie schwierig es sein kann, bei einer Fusion gegen die Kräfte der kulturellen DNA eines Unternehmens agieren zu wollen, beschreibt Gert Jan Hofstede im Jahr 2015 in einem wissenschaftlichen Beitrag. Geschildert wird der Fall eines langzeitorientierten holländischen Unternehmens, das nach der Übernahme durch einen kurzzeitorientierten englischen Konzern auch dessen Belohnungssystem übernehmen musste. Die Holländer bezeichneten das UK-Incentive-System abfällig als „Kassenkultur“. Eigene Werte, wie Nachhaltigkeit und die Barmherzigkeit, einen vorübergehenden Leistungsabfall einzelner Mitarbeiter auszuhalten, wurden im neuen System nicht mehr wertgeschätzt. Beim

englischen Käufer mag man umgekehrt wenig Verständnis dafür gehabt haben, dass jemand „durchgefüttert“ wird. Beide Sichtweisen haben ihre Berechtigung und sollten bewusst diskutiert werden.

### Neue (!) Kulturdimension

#### „Genuss versus Zurückhaltung“

Gesellschaften, die bei dieser Dimension im internationalen Vergleich auf der „Genussseite“ liegen, erlauben ihren Mitgliedern, ihre Bedürfnisse weitgehend nach eigenem Gutdünken frei auszuleben. Eine genussorientierte Freizeitgestaltung, offenere Sexualität, buntere Kleidung und ein insgesamt optimistischer Blick auf die Welt herrschen vor. In Gesellschaften mit hoher Zurückhaltung wird dagegen ein allzu lockerer Umgang mit Lust eher kritisch gesehen und allzu optimistische Aussagen werden skeptisch betrachtet („Ja, aber ...“). Die Freizeit ist oft reglementiert durch familiäre Verpflichtungen

## Gipfeltreffen mit Hofstede, Minkov und Brodbeck

**Event.** Am 17. Februar findet in der Ludwig-Maximilians-Universität in München ein interkulturelles Gipfeltreffen von namhaften Experten des globalen Managements statt.

Folgende Professoren haben ihre Teilnahme an dem Workshop ([www.twist.de](http://www.twist.de)), der unter dem Motto „Wissenschaft trifft Praxis“ steht, zugesagt:

• **Geert Hofstede** (Der 88-jährige Wissenschaftler begründete vor rund 40 Jahren die empirische interkulturelle Forschung mit seiner legendären IBM-Studie)

• **Gert Jan Hofstede** (Geert Hofstedes Sohn hat sich unter anderem mit PC-Simulationen zu den Wirkmechanismen in unterschiedlichen Kulturen befasst)

• **Michael Minkov** (Er forscht an der Varna Management Universität Sofia und half mit, die „Länderwerte“ von Hofstede zu validieren und teilweise zu aktualisieren)

• **Felix Brodbeck** (Der Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität wurde unter anderem als Co-Autor der „Globe Studie“ bekannt. In seinem neuen Buch „Internationale Führung“ (Springer, 2016) bereitet er die interkulturelle Forschung für Praktiker auf).

Die von Hofstede gefundenen „Kulturdimensionen“ wurden in den letzten Jahren weiterentwickelt, an neuen, sehr großen Stichproben erprobt, geschliffen und vertieft. Brodbeck konzentrierte sich dabei auf den Führungsaspekt. Hofstede junior untersuchte kulturstabilisierende Mechanismen. Minkov setzte auf die Analyse großer, international verfügbarer Datensätze und stieß auf neue Phänomene. Nach einem Professoren-Input werden Personaler genug Zeit haben, mit den Wissenschaftlern zu diskutieren, welche Forschungsergebnisse besonders relevant für HR sind.



Foto: Pichler

**Location.** Hier im Zentralgebäude der LMU – Ludwig-Maximilians-Universität München (Geschwister-Scholl-Platz 1) werden Kulturforscher auf HR-Praktiker treffen.



**Prof. Dr. Felix Brodbeck.** Er ist Lehrstuhl-inhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität (LMU).

(„Ich muss mich um die kranke Tante kümmern“). Wer am Arbeitsplatz zum Beispiel einen allzu lockeren Stil in einer Präsentation pflegt, gilt schnell als wenig seriös. Der Genusswert für Deutschland ist im internationalen Vergleich eher auf der Seite seriöser „Zurückhaltung“. Dabei weisen aktuelle Ergebnisse einer Studie der Twist Consulting Group, München, darauf hin, dass junge, internationale Städte durchaus aus dem deutschen Gesamtbild fallen können und im Durchschnitt mehrheitlich dem Genuss frönen. Die im Jahr 2007 von Minkov entdeckte (und mit Vater und Sohn Hofstede gemeinsam veröffentlichte) Dimension trägt zum Beispiel gut zur Erklärung der Ereignisse in der Silvesternacht 2016 in Köln bei. Minkov meint hierzu: Im Mittleren Osten und den arabischen Ländern (im Mittel allesamt hohe Zurückhaltung) denkt man, dass die europäische Kultur dekadent ist und man Frauen (und allen jungen Leuten) zu viele sexuelle Freiräume gestattet. Die Westeuropäer (die meisten eher auf der Seite Genuss) sagen dagegen, dass die Kulturen des Mittleren Ostens die Menschen unterdrücken. „Diese Konfrontation wird jetzt in der Flüchtlingskrise zum ernstesten Problem“, so Minkov. Aus einer sehr zurückhaltenden Kultur stammend (Burka, Alkoholverbot) und mitten im fröhlichen Silvestertaumel Kölns angekommen, ließen sich junge Männer aus dem Mittleren Osten erst volllaufen und gingen dann auf Grapsch- und Selbstbedienungstour. Die deutsche Kultur wurde gründlich missverstanden. „Hier geht ja offenbar alles!“, dieser Eindruck ist falsch, denn statt strikter Regeln haben die Menschen



**Prof. Dr. Gert Jan Hofstede.** Der Sohn von Geert Hofstede befasst sich an der Universität Wageningen, Holland, mit PC-Simulationen zu interkulturellem Verhalten.

in den westlichen Kulturen gelernt, die Bedürfnisse anderer als die Grenzen der eigenen Lust zu akzeptieren. Relevant dürfte Minkovs neue Dimension aber auch für eine Reihe von Situationen im Arbeitsalltag werden. Präsentationen in den USA müssen locker und positiv aufgebaut werden, in anderen Ländern wie zum Beispiel in den osteuropäischen Ländern müssen sie dagegen seriös und logisch sein. Stichwort Marketing: Während es in den USA reicht, das Schlankheitsmittel im Fernsehspot mit fröhlichen jungen Leuten am Strand zu bewerben, muss in Deutschland eine Apothekerin die Seriosität des Produkts belegen. Wenn Chefs über die Einführung von Incentives nachdenken, sollten sie Folgendes beachten: Was in einem Land motivierend wirkt (zum Beispiel die Motorradralley zum Gardasee) wird in anderen Ländern als nutzlose Geldverschwendung betrachtet.

Die Kulturdimensionen lassen sich messen. Auf einer Skala von null bis hundert kann man jedem Land einen Wert zuordnen, der das betreffende Land dann innerhalb einer Grafik eindeutig positioniert. Die Grafik, die zur Dimension „Machtdistanz“ gehört, zeigt zum Beispiel, dass in Schweden die Mitarbeiter eines Unternehmens vom Chef mit Nachdruck erwarten, an den Entscheidungsfindungen beteiligt zu werden. In China dagegen präferieren die Mitarbeiter hierarchische Strukturen mehr als in allen anderen befragten Ländern. Ein Kritikpunkt an Hofstede lautet, er verbreite so nur Stereotype. Tatsache ist: Die „Länderwerte“ erfassen nur, wie die Mehrzahl (!) der Mitglieder einer Kultur eine grundlegende Lebensfrage beant-



**Prof. Dr. Michael Minkov.** Er ist Professor an der Varna Management Universität Sofia und half mit, Geert Hofstedes Forschung zu aktualisieren.

wortet. Diese Werte (es sind Mittelwerte innerhalb einer Gaußkurve) dürfen nicht als Vorhersage für das Verhalten einzelner Personen missverstanden werden. Die Länderwerte sind zum Beispiel sehr hilfreich, wenn internationale Unternehmen Schulungsprogramme oder Incentives an unterschiedliche Länder anpassen müssen.

Wenn Unternehmen einzelne Mitarbeiter ins Ausland schicken wollen, macht es Sinn, diesen Mitarbeitern die Chance zu geben, herauszufinden, wie sie kulturell ticken. Das entsprechende Testverfahren heißt „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ). Damit kann jeder seine Präferenzen in Bezug auf die Kulturdimensionen erfahren und bekommt so einen Kompass für sein Verhalten in bestimmten Ländern.

**Dr. Claudia Harss** ●

AUTORIN



**Dr. Claudia Harss** ist Inhaberin der Twist Consulting Group. Die Diplom-Psychologin ist seit 1988 im In- und Ausland selbstständig als Trainee-rin und Beraterin tätig. Einer ihrer Schwerpunkte ist die Organisation, Durchführung und Supervision von (internationalen) PE/OE-Maßnahmen.

**Twist Consulting Group**  
**Siegfriedstraße 8, 80803 München**  
**Tel. 089 8905194-0**  
**www.twist.de**