



Hofstede's kulturelle Dimensionen

...für
AFSer

MATERIAL FÜR EHREN- UND HAUPTAMTLICHE

Stell dir folgende Situation vor: Sarah ist ein US-amerikanischer Teenager und ihre Familie ist erst gerade kürzlich nach Japan gezogen, wohin ihr Vater für seine Arbeit versetzt wurde:



Leben in der Grossstadt Tokyo ein wenig überwältigend, aber sie versucht sich einzuleben und neue Freunde zu finden. Eine ihrer grössten Anpassungen, die sie durchlaufen musste, betrifft die Schule. Es gibt viele neue Regeln und Rituale - einige mehr als sie es von den USA her kennt! Zum Beispiel muss sie in Japan eine Uniform tragen, während sie dies in den USA nicht tun musste. An ihrer japanischen Schule müssen alle nicht nur eine Uniform tragen, sondern alle aus der gleichen Schulstufe müssen auch die gleichen Hausschuhe tragen. Ihre Schulfreund/innen scheinen es zu mögen, die gleichen Kleider wie alle anderen zu tragen, aber Sarah hat das Gefühl, dass sie einen großen Teil ihrer Ausdrucksart verloren hat. Eine weitere Herausforderung für Sarah ist die Tatsache, dass jeden Tag nach der Schule alle Schüler gemeinsam ihr Klassenzimmer sowie die Schulflure sauber machen. Sarah macht es allgemein nichts aus zu putzen, aber es ist das Letzte, was sie nach einem langen Schultag tun möchte, und deswegen ist sie oft frustriert und ärgert sich wegen dieser zusätzlichen Aufgabe. Das Schuljahr begann auch mit einer

einstündigen Zeremonie. Die Zeremonie war von Ritualen geprägt und Sarahs Schulfreunde erzählten ihr, dass sie jedes Jahr genau gleich verlief. Ihren Schulfreunden schien die Zeremonie sehr gut zu gefallen, obwohl sie während dieser 60 Minuten stehen mussten. Sarah wurde es langweilig, zudem wurde sie müde vom langen Stehen und konnte nicht verstehen, warum sich ihre Klassenkameraden jedes Jahr auf die Zeremonie freuen.

Was passiert hier gerade? Warum könnten Leute aus verschiedenen Kulturen in ähnlichen Kontexten unterschiedlich reagieren?

Gemäß **Geert Hofstede** kann dieser Verhaltensunterschied durch kulturelle Unterschiede erklärt werden. Wenn ein Fremder, so wie Sarah, ein anderes Land besucht, dann fühlt er sich möglicherweise fehl am Platz, unerwünscht oder gestresst durch das womöglich verschiedenartige Verhalten der Einheimischen. Solche Gefühle können auch entstehen wenn man mit Menschen aus anderen Subkulturen interagiert, beispielsweise mit Menschen, die einen anderen religiösen Hintergrund, eine andere soziale Schicht oder ein anderes Geschlecht haben, oder auch einfach aus verschiedenen Regionen innerhalb eines Landes stammen. Aber warum scheinen Menschen aus verschiedenen kulturellen Gruppen unterschiedlich zu denken und sich unterschiedlich zu verhalten?

Geert Hofstede hat in den 80-iger Jahren eine Theorie entwickelt, die dieses Phänomen beschreibt, basierend auf über 50 Studien mit über 50 nationalen Kulturen. Seine Theorie ist die sogenannte "**Cultural Dimension Theory**" (**kulturelle Dimensionen Theorie**), welche Rahmenbedingungen zur Untersuchung schafft, wie kulturelle Werte die Verhaltensweise beeinflussen und darüber Aufschluss gibt, wie sich Menschen aus einer Kultur verhalten könnten. Die Theorie stellt sechs kulturelle Dimensionen vor*: Machtdistanz, Individualismus

versus Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Männlichkeit versus Weiblichkeit, Langfristige Orientierung, und Schwelgerei versus Zurückhaltung.

„Die kulturellen Dimensionen sind Kontinua und meistens fällt die Kultur irgendwo zwischen deren Extremwerte. Die kulturellen Beispiele, die unten gemacht werden haben nicht zu bedeuten, dass alle Kulturen Merkmale der kulturellen Dimension besitzen, eher dass sie die Tendenz haben, solche Merkmale zu besitzen.“

1. MACHTDISTANZ (POWER DISTANCE = PDI)

Der Machtsdistanz-Indikator (Power Distance Index, PDI) beschreibt inwiefern weniger mächtige Mitglieder einer Gesellschaft ungleiche Machtverhältnisse akzeptieren und erwarten. In Gesellschaften mit einer größeren Machtsdistanz stellt man diejenigen, die sich in höheren Positionen befinden, nicht in Frage. Zudem erwartet man von mächtigeren Mitgliedern, dass sie richtungsweisend sind. Der PDI ist typischerweise eher hoch in Asien, Osteuropa, Lateinamerika und Afrika.

In Kulturen mit einer niedrigeren Machtsdistanz sind die Machtverhältnisse gleichmäßiger verteilt und ein sozialer Aufstieg ist möglich (durch Ausbildung, Einkommen, Arbeitsposition etc.). Einige Länder mit einer niedrigeren Machtsdistanz sind die Nordischen Länder, Neuseeland und Australien.

Merkmale von Kulturen mit niedriger bzw. hoher Machtsdistanz

Niedrige Machtsdistanz	Hohe Machtsdistanz
Ungleichheit wird minimiert.	Ungleichheit wird akzeptiert.
Hierarchien bestehen aus Dienlichkeit.	Hierarchien bestehen aus Notwendigkeit.
Vorgesetzte sind zugänglich.	Vorgesetzte sind unzugänglich.
Alle haben die gleichen Rechte.	Die Mächtigen sind privilegiert.
Veränderung kommt durch natürlichen Wandel zustande.	Veränderung passiert durch Revolution.
Kinder sind gleichwertig.	Kinder lernen Gehorsam.

2. INDIVIDUALISMUS VERSUS KOLLEKTIVISMUS (IDV)

In individualistischen Gesellschaften tendieren die Mitglieder dazu, ihre Entscheidungen unabhängig zu treffen und sich in erster Linie um sich selbst und um die Mitglieder ihrer Kernfamilie zu kümmern. Zu individualistischen Kulturen gehören z.B.: die USA, Australien und England. Auf der anderen Seite, in kollektivistischen Gesellschaften sind Gruppenbindungen stark und Großfamilien üblich (Cousins, Tanten, Onkel etc. spielen eine wichtige Rolle). Zu kollektivistischen Kulturen gehören zum Beispiel: Guatemala, Pakistan und Indonesien.



In kollektivistischen Gesellschaften sind Beziehungen und Gruppenharmonie wichtig.

Merkmale von individualistischen bzw. kollektivistischen Kulturen:

Kollektivismus	Individualismus
Der Fokus liegt auf dem "Wir".	Der Fokus liegt auf dem "Ich".
Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben.	Die persönliche Entscheidung wird hervorgehoben.
Man muss die Pflichten erfüllen, die die Gruppe an einen heranträgt.	Man muss seine eigenen Pflichten erfüllen.
Man will die Harmonie aufrecht erhalten und vermeidet direkte Konfrontationen.	Man spricht sich direkt aus.
Kommunikation ist normalerweise mit hohem Kontextbezug ("High Context")	Kommunikation ist normalerweise mit geringem Kontextbezug ("Low Context")

3. UNSICHERHEITSVERMEIDUNG (UNCERTAINTY AVOIDANCE = UAI)

Der Unsicherheitsvermeidungs-Indikator (The Uncertainty Avoidance Indicator, UAI) erklärt, wie sich Gruppenmitglieder in einer unbekanntem Situation fühlen und verhalten. In Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung tendieren Personen dazu, Risiken und unerwartete Situationen zu meiden. Die unbekanntem Situation verursacht Stress und Unsicherheit. Japan, Griechenland und Russland zählen zu den Ländern, deren nationalen Kulturen einen höheren UAI-Wert haben, und in welchen man eher vorhersagbare und kontrollierbare Situationen bevorzugt.

Mitglieder von Kulturen mit einem niedrigen UAI-Wert tendieren eher dazu, Unkontrollierbares zu tolerieren. Ungewissheit wird als Teil des Lebens akzeptiert und die Menschen sind allgemein flexibler und entspannter in unbekanntem Situationen. Zu Ländern, die Ungewissheiten eher annehmen, zählen z.B. Singapur und Jamaica.

Merkmale von Kulturen mit einer niedrigen bzw. einer hohen Unsicherheitsvermeidung (UAI):

Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung
Wenig Stress bei Ungewissheit.	Viel Stress bei Ungewissheit.
Ungewissheit gehört zum Alltag. Man nimmt die Dinge so, wie sie kommen.	Ungewissheit wird als kontinuierliche Bedrohung betrachtet, die bekämpft werden muss.
Meinungsverschiedenheiten werden akzeptiert.	Es besteht ein Bedürfnis nach Konsens.
Es ist in Ordnung Risiken einzugehen.	Es gibt das Bedürfnis Misserfolge zu vermeiden.
Das Bedürfnis nach Regeln und Gesetzen ist gering.	Das Bedürfnis nach Regeln und Gesetzen ist groß.

4. MASKULINITÄT VERSUS FEMININITÄT (MAS)



In einer Gesellschaft mit einem hohen Maskulinitätswert werden die Leute durch Wettbewerb und Leistung angespornt. Man tendiert dazu, durchsetzungsfähig zu sein und Wert auf materiellen Erfolg zu legen. Länder mit einem höheren Maskulinitätswert sind Japan, Venezuela, Italien, Irland und Mexiko.

In einer Gesellschaft mit einem niedrigeren Maskulinitätswert achtet man auf den Aufbau von guten Beziehungen und auf die Gewährleistung einer hohen Lebensqualität für alle. Es ist nicht so wichtig, der Beste zu sein solange alle glücklich sind. Länder mit einem höheren Feminitätswert sind: Schweden, Norwegen, Finnland, Dänemark und Niederlande.

Merkmale von femininen vs. maskulinen Kulturen:

Feminin	Maskulin
Man legt Wert auf Lebensqualität.	Man legt Wert auf Ehrgeiz.
Man arbeitet um zu leben.	Man lebt um zu arbeiten.
Kleine und langsame Dinge sind schön.	Große und schnelle Sachen sind schön.
Mitgefühl für Benachteiligte.	Bewunderung für Erfolgreiche.
Konflikte werden durch Kompromisse gelöst.	Konflikte werden dadurch gelöst, dass man den Stärkeren gewinnen lässt.

5. LANGFRISTIGE VERSUS KURZFRISTIGE ORIENTIERUNG (LONG-TERM ORIENTATION = LTO)

Gesellschaften mit langfristiger Ausrichtung ermutigen dazu Investitionen zu machen und sparsam zu sein. Ausdauer und Vorsicht führen zu Belohnungen. Mitglieder der Gesellschaft haben klare soziale Stellungen, ältere Menschen müssen respektiert und Beziehungen wertgeschätzt werden. Gesellschaften mit hohen LTO-Werten tendieren auch dazu, Traditionen an moderne Kontexte anzupassen. Ostasiatische Staaten wie China, Korea und Japan haben die Tendenz langfristig ausgerichtet zu sein.

Gesellschaften, die kurzfristig ausgerichtet sind, respektieren Traditionen, regen aber Ausgaben und unmittelbare Gewinne an. Der Status der Mitglieder spielt keine besondere Rolle und Beziehungen werden nur als wichtig betrachtet, wenn man einen Nutzen aus ihnen ziehen kann. Die USA, England und Spanien gehören zu den Ländern die kurzfristig ausgerichtete Gesellschaften haben.



In den USA werden die Langzeit-Ersparnisse oft als Notgroschen bezeichnet "nest-egg"

Merkmale von kurzfristig vs. langfristig ausgerichteten Gesellschaften:

Langfristige Ausrichtung	Kurzfristige Ausrichtung
Ausdauer und Bemühungen führen langsam zu Ergebnissen.	Bemühungen sollten sofortige Ergebnisse hervorbringen.
Es ist wichtig zu sparen und vorsichtig mit Ressourcen umzugehen.	Es gibt einen sozialen Druck mehr Geld auszugeben.
Bereitschaft seine eigenen Wünsche im Namen einer größeren Sache zurückzusetzen.	Sofortige Erträge sind oftmals wichtiger als Beziehungen.

6. NACHGIEBIGKEIT VERSUS BEHERRSCHUNG (INDULGENCE VS. RESTRAINT = IVR)

Diese Dimension erfasst wie wichtig Glück und die Kontrolle über das eigene Leben sind. Gesellschaften mit einem hohen Nachgiebigkeitswert (hoher IVR-Wert) erlauben es ihren Mitgliedern grundlegende Bedürfnisse und Wünsche unbehindert zu befriedigen, vor allem diejenigen, die dazu beitragen das Leben zu genießen und Spaß zu haben. In Gesellschaften mit einem hohen Ausmaß an Beherrschung (tiefer IVR-Wert) unterdrücken die Leute ihre Bedürfnisse und gehorchen strikten sozialen Normen. Moralische Disziplin hat in solchen Gesellschaften einen hohen Stellenwert und man tendiert eher dazu, pessimistisch zu sein.

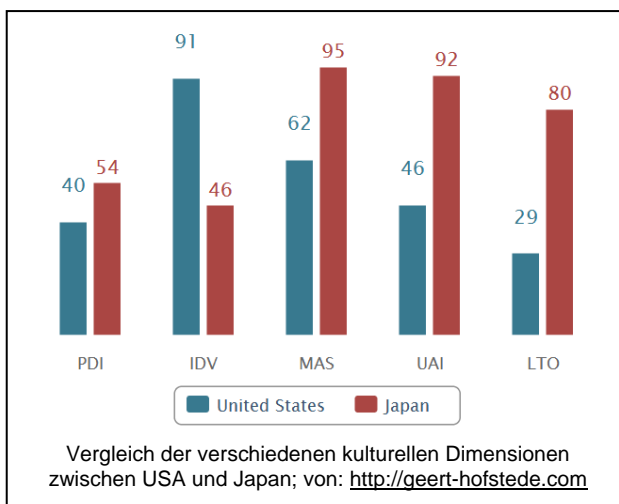
Merkmale von Nachgiebigkeits- vs. Beherrschungskulturen:

Nachgiebigkeit (hoher IVR-Wert)	Beherrschung (tiefer IVR-Wert)
Befreites Verhalten.	Unterdrückte und regulierte Verhaltensweisen.
Materielle Belohnungen sind nicht so wichtig.	Materielle Belohnung wird für gute Arbeit erwartet
Man lebt im "hier und jetzt".	Man fühlt sich schnell ungerecht behandelt.
Materielle Objekte werden primär wegen ihrer Funktion und nicht ihres Status genutzt.	Materielle Objekte sind für den Status wichtig (Autos, Haus, Unternehmen).
Menschen sind positiver und optimistischer.	Menschen sind pessimistischer und zynischer.
Extrovertierter und aufgeschlossener .	Eher zurückhaltend.
Wertschätzung von Freizeit und Freunden.	Freizeit und Freunde sind weniger wichtig.

Zurück zu unserem Fallbeispiel:

Betrachten wir nun, nachdem wir Hofstedes kulturelle Dimensionen angeschaut haben, das Fallbeispiel vom Anfang dieses Dokuments nochmals. Kann Hofstedes Struktur auf Sarahs Situation in Japan angewendet werden?

Wenn man Hofstedes Ausprägungswerte in den einzelnen Ländern ansieht und die USA mit Japan vergleicht, dann gibt es in Sarahs Geschichte zwei Dimensionen, die wesentliche Unterschiede aufweisen: Individualismus versus Kollektivismus (=IDV), und Unsicherheitsvermeidung (=UAI). Der IDV-Wert der USA von 91 (von 100) Punkten bedeutet, dass die Gesellschaft stark individualistisch geprägt ist. Dies ist eng verbunden mit dem Bedürfnis seine einzigartige Persönlichkeit auszudrücken und den Schwerpunkt auf seine eigenen Bedürfnisse zu legen, anstatt auf die einer Gruppe. Japan hat in derselben Dimension einen Wert von 46 Punkten, was seinerseits bedeutet, dass es sich um eine kollektivistische Gesellschaft handelt, in welcher die Mitgliedschaft in einer Gruppe von großer Bedeutung ist. Diese Mitgliedschaft kann mittels Uniformen und der Beteiligung an Gruppenaktivitäten, die zum allgemeinen Wohl beitragen, sichtbar gemacht werden.



Bzüglich des Ausmaßes an Unsicherheitsvermeidung haben die USA 92 und Japan 46 Punkte. Dies bedeutet, dass Japaner es bevorzugen, Unsicherheiten zu vermeiden und gerne gut geplante und durchstrukturierte Aktivitäten haben, während US-Amerikaner dem Ungewissen toleranter gegenüber stehen. Aktivitäten in den USA sind dementsprechend sehr dynamisch und werden immer wieder erneuert, damit sie nicht repetitiv werden. Diese Unterschiede in der Gruppendynamik, wie auch die unterschiedlichen Befinden bzgl. Unsicherheit, haben bei Sarah für viele frustrierende Momente gesorgt.

Wie man anhand dieses Szenarios sieht, können wenn es bzgl. der Ausprägungen auf den kulturellen Dimensionen Unterschiede gibt Konflikte und/oder Missverständnisse entstehen. Hofstedes sechs kulturelle Dimensionen sind Hilfsmittel, die uns helfen, allgemeine Vergleiche zwischen Kulturen der Welt zu machen. Wenn man ihnen auf den Grund geht, könnten wir die Normen und Werte einer Gesellschaft sowie die Gründe verstehen, warum es Unterschiede in den Verhaltensweisen verschiedener Menschen gibt. Bis heute wird Hofstedes Theorie der kulturellen Dimensionen in Bildungsorganisationen wie AFS, Arbeitsplätze, Institutionen und verschiedenen interkulturellen Kontexten genutzt, um ein besseres Verständnis der Mitglieder im internationalen Kontext zu erzeugen.

Hofstedes kulturelle Dimensionen...

- ☑ Schaffen ein Rahmenmodell von Verhaltens-, Perspektive- und Werttendenzen in 50 Nationalkulturen in Bezug auf folgende Konstrukte:
 1. Machtdistanz (PDI)
 2. Individualismus versus Kollektivismus (IDV)
 3. Maskulinität versus Femininität (MAS)
 4. Unsicherheitsvermeidung (UAI)
 5. Langzeitorientierung (LTO)
 6. Nachgiebigkeit versus Beherrschung (IVR)
- ☑ Erhöhen das Verständnis von interkulturellen Kontexten und die Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen.

Bücher von Hofstede:

Cultures and Organizations:
Software of the mind (2010)

Cultures's Consequences:
Comparing Values, Behaviors,
Institutions and Organizations
Across Nations (2001)