



Die Kulturellen Dimensionen nach Geert Hofstede

Dr. Christian Rust
Sen. Projekt Manager
Christian.rust@zalando.de
ZALANDO PMO Technology

Was bietet das Model der kulturellen Dimensionen?

Das Modell der Kulturdimensionen bildet ein verbreitetes Orientierungssystem für den breitgefächerten Vergleich von Kulturen in Studium und Arbeitsleben. Einer der Pioniere der interkulturellen Forschung, der Niederländer Geert Hofstede, entwickelte das Modell der kulturellen Dimensionen.

Sie stellen bis heute eine anerkannte Grundlage für weltweite interkulturelle Vergleiche dar.

Was kann das Model nicht?

Die nachfolgend vorgestellten Einteilungen in kulturelle Dimensionen können nicht die ganze Bandbreite menschlichen Handelns abdecken, aber sie erleichtern das Verständnis von kulturellen Unterschieden, bieten eine wissenschaftliche Einordnung und nicht zuletzt ein neutrales Vokabular zur Beschreibung einer Kultur.

Zu beachten!

Kultur ist immer „nur“ eine kollektive Prägung. Jeder Mensch ist individuell und darf und kann nicht ausschließlich über seine Gruppenzugehörigkeit beurteilt werden!

Diese kulturellen Dimensionen stellen nur ein Rahmen dar, um eine bestimmte Kultur besser einschätzen zu können und um so eine Annäherung zum besseren Verständnis zu erwirken.

Zur Person:

Geert Hofstede ist ein holländischer Sozialpsychologe und Anthropologe, der die Interaktionen zwischen Kulturen studiert hat. Er hat für seine interkulturelle Forschung zahlreiche Auszeichnungen auf der ganzen Welt erhalten. Eine seiner bemerkenswertesten Leistungen ist die Aufstellung der Kulturdimensionen-Theorie, die einen systematischen Rahmen zur Einschätzung der Unterschiede zwischen Nationen und Kulturen bietet.

Hofstede besuchte zunächst die TH in Delft, an der er Ingenieurwesen der Fachrichtung Maschinenbau und Werkzeugkunde studierte und 1953 mit einem Master of Engineering abschloss. Von 1953 bis 1955 leistete er seinen Militärdienst. Danach arbeitete er in drei niederländischen Industriefirmen und nahm 1964 nebenberuflich ein weiteres Studium an der Rijksuniversität Groningen auf, worin er 1967 in Sozialpsychologie promovierte.

Grundlagen für die von Hofstede durchgeführte Analyse:

- Hofstede wertete nachträglich eine internen Befragungen von 116.000 *IBM*-Mitarbeitern aus (um 1970)
- 72 Niederlassungen in zunächst 40, später 50 Ländern + 3 Regionen [Ost-/Westafrika, arabischer Raum]
- Daraus leitete er seine 4(6) Kulturellen Dimensionen ab
- Die Theorie basiert auf dem Gedanken, dass sechs verschiedenen Kulturdimensionen Werte zugeordnet werden können.
- Diese sind Macht (Gleichheit versus Ungleichheit), Kollektivismus (versus Individualismus), Unsicherheitsvermeidung (versus Unsicherheitstoleranz), Maskulinität (versus Femininität), zeitliche Ausrichtung, sowie Einschränkung (versus Genuss).
- Faktoren die nicht berücksichtigt werden sind: z.B. Persönlichkeit, Familiengeschichte und persönlicher Wohlstand.
- Die vorgeschlagenen Dimensionen berücksichtigen keine individuellen Persönlichkeiten.

Die 4 Haupt Dimensionen zur Klassifizierung nach Hofstede sind:

- **Machtdistanz-Index:** wie empfinden und akzeptieren Untergebene bzw. sozial Niederrangige eine Ungleichheit?
- **Kollektivismus vs. Individualismus:** Identität des Einzelnen erwächst aus ... der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft vs. Aus sich selbst heraus
- **Femininität vs. Maskulinität:** Grad der Unterschiedlichkeit der Geschlechterrolle
- **Unsicherheitsvermeidungs-Index :** Grad der subjektiven Bedrohung durch unbekannte, unsichere/unstrukturierte Situationen

Nachgelagert kamen folgende Dimensionen hinzu:

- **Langfristige Ausrichtung vs. kurzfristige Ausrichtung:** Zeithorizont einer Gesellschaft. Kurzfristig ausgerichtete Kulturen und legen Wert auf traditionelle Methoden, benötigen eine erhebliche Menge Zeit zum Aufbau von Beziehungen und betrachten Zeit im Allgemeinen als zirkulär
- **Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:** Diese Dimension misst die Fähigkeit einer Kultur, die unmittelbaren Bedürfnisse und persönlichen Wünsche ihrer Mitglieder zu befriedigen.

Literatur:

- Hofstede, Geert (1980) Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values, Newbury Park, London, Neu Delhi 1980,
- Hofstede, Geert (2009): Lokales Denken, globales Handeln. DTV Deutscher Taschenbuch Verlag, 4. durchgesehene Auflage.
- McSweeney, Brendan (2002) Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis, Human Relations, Jg. 55, Heft 1 (Seite 89-119)
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: Measurement of Cultural Dimensions. In P. C. Earley & M. Erez (Hrsg.), New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology (S. 571-581). San Francisco: New Lexington Press.

Links:

- THE HOFSTEDE CENTRE: <http://geert-hofstede.com/>
- Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

Machtdistanz: Diese Dimension beschreibt, inwieweit Individuen in einer Gesellschaft Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen akzeptieren. Die Bewertung erfolgt stets aus Sicht der Untergebenen. Machtdistanz spielt in allen sozialen Gruppen eine wichtige Rolle, daher ist die zentrale Frage, wie eine Gesellschaft damit umgeht. In Nationen mit einer hohen Ausprägung der Machtdistanz werden hierarchische Strukturen akzeptiert, wohingegen in Ländern mit einer niedrigen Ausprägung nach einer weitgehenden Gleichheit der Machtverteilung gestrebt wird.



Geringe Machtdistanz:

- Ungleichheit zwischen den Menschen sollte so gering wie möglich sein
- Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden
- Privilegien und Statussymbole stoßen auf Mißbilligung
- Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen



Hohe Machtdistanz:

- Ungleichheit zwischen den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
- Mitarbeiter erwarten Anweisungen zu erhalten
- Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär
- Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam

Kollektivismus vs. Individualismus: „Der Grad, zu dem Individuen in Gruppen integriert sind.“ Diese Dimension bezieht sich eher auf die Gruppe als auf das Individuum. Kulturen, die individualistisch ausgerichtet sind, legen Wert auf das Erreichen persönlicher Ziele. In kollektivistischen Gesellschaften werden die Ziele der Gruppe und ihr Wohlergehen höher geschätzt als die des Einzelnen.



Kollektivismus:

- Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört
- Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden
- Beziehung Arbeitgeber / Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung
- Beziehung hat Vorrang vor der Aufgabe



Individualismus:

- Die Identität ist im Individuum begründet
- Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen
- Beziehung Arbeitgeber / Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll
- Aufgabe hat Vorrang vor der Beziehung

Femininität vs. Maskulinität: „Die Verteilung emotionaler Rollen zwischen den Geschlechtern.“ Diese Dimension misst den Grad an Wichtigkeit, den eine Kultur auf stereotyp maskuline Werte legt, z. B. Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz, Macht und Materialismus sowie stereotyp feminine Werte wie Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen. Kulturen mit hohen Werten auf der Maskulinitätsskala weisen im Allgemeinen deutlichere Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf und neigen zu mehr Wettbewerb und Ehrgeiz.



Femininität:

- Menschen und intakte zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig
- In der Familie sind sowohl der Vater als auch die Mutter für Fakten und Gefühle zuständig
- Sympathie mit den Schwachen
- Arbeiten, um zu leben



Maskulinität:

- Geld und Dinge sind wichtig
- In der Familie ist der Vater für die Fakten, die Mutter für die Gefühle zuständig
- Sympathie mit den Starken
- Leben, um zu arbeiten

Unsicherheitsvermeidung: „Die Toleranz einer Gesellschaft gegenüber Unsicherheit und Mehrdeutigkeit.“ Mit dieser Dimension wird die Art und Weise gemessen, auf die eine Gesellschaft mit unbekanntem Situationen, unerwarteten Ereignissen und dem Stress der Veränderung umgeht. Kulturen, die bei diesem Index einen hohen Wert haben, sind weniger tolerant gegenüber Veränderung und neigen dazu, die Angst vor dem Unbekannten durch das Implementieren starrer Regeln, Vorschriften und/oder Gesetze zu minimieren.



Schwache Unsicherheitsvermeidung:

- Geringer Stress; subjektives Gefühl des Wohlbefindens
- Was anders ist, ist seltsam
- Zeit ist ein Orientierungsrahmen
- Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen



Starke Unsicherheitsvermeidung:

- Großer Stress; subjektives Gefühl der Angst
- Was anders ist, ist gefährlich
- Zeit ist Geld
- Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovation

Langfristige vs. kurzfristige Ausrichtung: Die Beschreibung dieser Dimension basiert auf der konfuzianischen Lehre und beschreibt, inwieweit eine Kultur traditionelle Werte langfristig treibt. Langfristige Kulturen zeigen hohen Respekt gegenüber Traditionen, sowie auch Loyalität und Commitment. Es herrscht der Glaube, dass Treue und Wahrhaftigkeit sehr von der Situation, dem Kontext und der Zeit abhängig sind. Kurzfristige Kulturen hingegen fördern Gleichheit und streben nach Individualität und Kreativität. Sie haben eine eher normative Denkweise.



Kurzfristig:

- Gegenwartsorientiert
- Respekt gegenüber Traditionen
- Erwartung rascher Ergebnisse
- geringe Sparquote, Geld wird unmittelbar ausgegeben
- Ergründung der absoluten Wahrheit



Langfristig:

- Zukunftsorientiert
- Tradition wird den Bedingungen der Gegenwart angepasst
- Beharrlichkeit, Ergebnisse werden langsam erreicht
- hohe Sparquote und hohe Investitionstätigkeit
- Pragmatisch, nicht alles muss erklärbar sein

Diese Dimension wurde erst später von Hofstede als eine der Kulturdimensionen übernommen.

Beherrschung vs. Nachgiebigkeit: Diese Dimension misst die Fähigkeit einer Kultur, die unmittelbaren Bedürfnisse und persönlichen Wünsche ihrer Mitglieder zu befriedigen. Diejenigen, die Einschränkungen betonen, haben strenge soziale Regeln und Normen, nach denen die Befriedigung von Bedürfnissen reguliert und untersagt wird. Bei einem hohen Index findet das Erreichen von Glück über die Wahrnehmung von Kontrolle über das eigene Leben und die Wichtigkeit von Freizeit und Muße statt.



Beherrschung:

- Ernste Mimik als Zeichen von Seriosität
- Strenge soziale und religiöse Regeln
- Askese ist lobenswert
- Man lebt für die Gesellschaft/Familie und stellt seine Bedürfnisse hinten an



Nachgiebigkeit:

- Freundlich und optimistisches Auftreten
- pragmatische soziale und religiöse Regeln
- Genuss ist Teil des Lebensgefühls
- Selbstverwirklichung als Ziel des Seins

Diese Dimension wurde erst später von Hofstede als eine der Kulturdimensionen übernommen.

- Versuche dich selber einzuschätzen
- Versuche den “Durchschnittsbürger” deines Landes einzuschätzen
- Vergleiche mit den Hofstede-Werten (online)
- Diskutiere die Ergebnisse

Dimension	ich	mein Land	nach Hofstede
Machtdistanz			
Kollektivismus vs. Individualismus			
Femininität vs. Maskulinität			
Unsicherheitsvermeidung			
Langfristige vs. kurzfristige Ausrichtung			
Beherrschung vs. Nachgiebigkeit			



Übersicht und Vergleiche der Länder online : <http://geert-hofstede.com/germany.html>

KONTAKT

Dr. Christian Rust

Project Manager

PMO Technology

Mollstraße 1
10178 Berlin; Germany

Christian.Rust@zalando.de

