



Universität
Zürich^{UZH}

Soziologisches Institut – Prof. Dr. Katja Rost

GLOBALISIERUNG

Globalisierung aus kultureller Perspektive

VL 2: Landeskulturen

Verwendete Quellen

- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Kutscher, M., Schmid, S. (2010) *Internationales Management*, München: Oldenburg.
- McSweeney, B. (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis, *Human Relations*, **55**, 89-118.
- Schwartz, S. H. (1999) A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, **48**, 23-47.
- Wikipedia

Einführung



Gliederung

- 1. Der Kulturbegriff**
2. Landeskultur
3. Kulturelle Orientierungen

Was ist Kultur?

Multikollektivität der Einzelnen

Jeder Einzelne ist Mitglied zahlreicher unterschiedlicher Lebenswelten. Er ist durch „Multikollektivität“ charakterisiert. Lebenswelten („Kulturen“) sind deshalb auch nicht homogen, sondern bestehen aus diversen untereinander verflochtenen Mikro- und Makrokollektiven: Sie sind gekennzeichnet durch „Polykollektivität“.

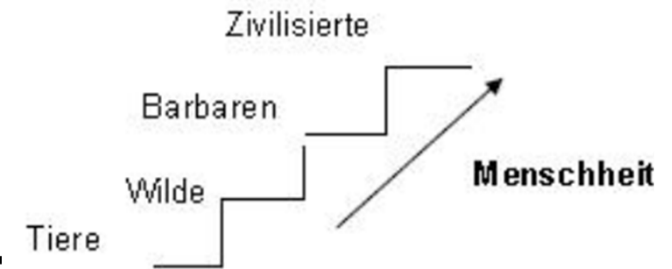
(Vgl. Hansen 2010, 2009)

www.kulturforschung.de Prof. Dr. Armin Erdler – Wie kann Multikollektivität gesellschaftlich...

Eltern
Schule
Arbeitsstellen
eigene Familie
Ausbildung
andere Bezugsgruppen

Multikollektivität der Einzelnen

Klassischer Kulturbegriff

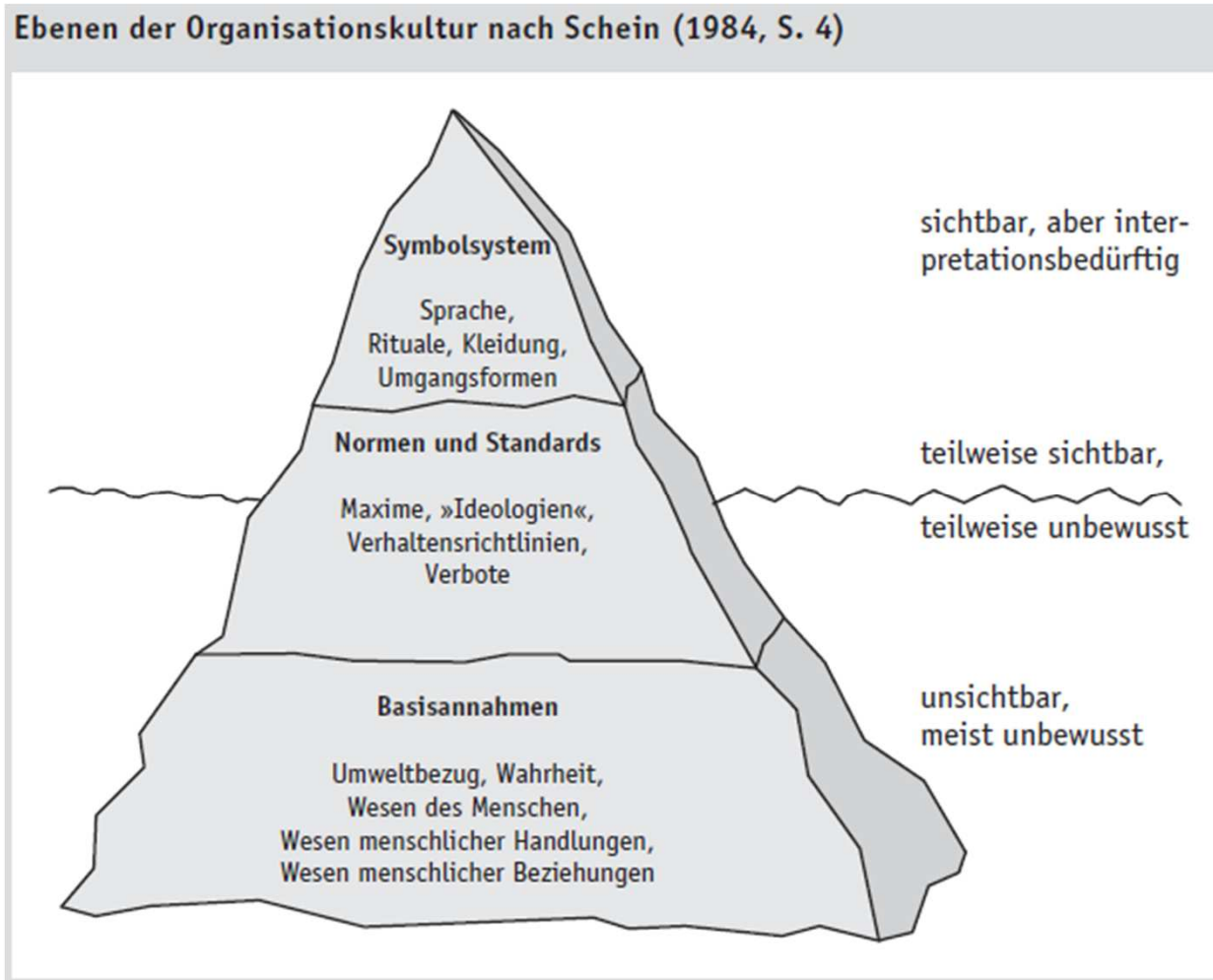


- Zeit der Antike (800 v.Chr.–600 n.Chr.)
 - Unterscheidung von bearbeiteter und unbearbeiteter Natur (Ackerbau)
- Cicero (106 v.Chr.–46 v.Chr.)
 - Götterverehrung und Pflege des Geistes
- Mittelalter (ca. 500–1500)
 - Kulturbesitzender Adel und kulturloses Volk
- Samuel von Pufendorf (1632–1694)
 - Kulturelle Tätigkeiten unterscheiden den Menschen vom Tier.
- Ann Robert Turgot (1727–1781)
 - Mensch ist ein entwicklungsfähiges Kulturwesen: Zivilisierte Kulturvölker und primitive Naturvölker.
- Immanuel Kant (1724–1804)
 - Beherrschung der Natur durch Technik, Wissenschaft und Triebverzicht; Idee der Moralität; Fortschreitende Kultivierung der menschlichen Gattung; Vorläufer der evolutionistischen Kulturtheorien des 19. Jh.
- Johann Gottfried Herder (1744–1803)
 - Kultur als unverwechselbare Substanz eines Volkes bzw. Nation; Unterschiede durch klimatische und natürliche Verschiedenheit; Geist der Aufklärung (Humanität) – Gleichheit aller Menschen; Vordenker des Kulturalismus des 20. Jh.

Moderner Kulturbegriff

- Kultur ist ein Orientierungssystem einer Gesellschaft, das Wahrnehmung, Denken und Handeln ihrer Mitglieder beeinflusst.
 1. Gleichrangigkeit aller Kulturen
 2. Jedes Volk (Kultur) hat Recht auf Selbstbestimmung
 3. Jeder Mensch ist ein Kulturwesen
 4. Kultur ist das Maß aller Dinge
- Multikultureller Ansatz: Betonung des Nebeneinanders und von Unterschieden
- Interkultureller Ansatz: Betonung des Miteinanders und von Gemeinsamkeiten
- Transkultureller Ansatz: Betonung des Neuen wegen des Neben- und Miteinanders und der Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Ebenen der Kultur



Moderner Kulturbegriff: Transkulturalität

- „Unsere Kulturen haben de facto längst nicht mehr die Form der Homogenität und Separiertheit, sondern sind weitgehend durch Mischungen und Durchdringungen gekennzeichnet. Diese neue Struktur der Kulturen bezeichne ich, da sie über den traditionellen Kulturbegriff hinaus- und durch die traditionellen Kulturgrenzen wie selbstverständlich hindurchgeht, als transkulturell.“ (W. Welsch)
 1. Kulturen bilden keine homogenen und kohärenten Einheiten, sondern sind untereinander verflochten, vermischt und vernetzt.
 2. Kulturen zeichnen sich intern durch eine Pluralisierung möglicher Identitäten aus.
 3. Pluralität von unterschiedlichen Lebensformen und -stilen mit transkultureller Haltung.
 4. Der Mensch ist ein hybrider Mischling mit unterschiedlichen soziokulturellen Prägungen und einer komplexen Identität.

Moderner Kulturbegriff: Handlungsbezogenes Kulturverständnis

- Gruppenbezogenes Kulturverständnis:
 - Z.B. Multikultureller Ansatz, Interkultureller Ansatz
 - Ausgehend vom Konzept einer abgeschlossenen, homogenen Großgruppe (Nationalstaat mit ethnischer, sprachlicher und religiöser Zugehörigkeit)
 - Kultur als Lebensweise oder Mentalität einer Gruppe
 - Durch soziale Lernprozesse verinnerlichtes System von Werten, Normen, Symbolen
- Handlungsbezogenes Kulturverständnis:
 - Z.B. Transkultureller Ansatz
 - Ausgehend von Individuen, die verschiedene soziokulturelle Kontexte durchlaufen, eine Vielzahl von Werten und Normen verinnerlichen und verarbeiten, diese Werte und Normen immer wieder verändern, eine komplexe kulturelle Identität haben, unterschiedlichste Gemeinsamkeiten und Unterschiede haben
 - Kultur als Muster oder Stil, etwas wahrzunehmen, zu denken oder zu tun
 - In unterschiedlichen sozialen Kontexten verinnerlicht, um die Welt zu deuten, mit anderen zu kommunizieren und zielgerichtet zu handeln

Gliederung

1. Der Kulturbegriff
- 2. Landeskultur**
3. Kulturelle Orientierungen



Beispiel USA

- Geschäftliche **Vorträge** sind in den USA kurz, kommen sehr schnell zum Punkt und enthalten immer einige unterhaltsame Elemente. Die typisch deutsche Art des Vortrags, bei der viel Hintergrundwissen vermittelt und Analysen vorgestellt werden, gilt in Amerika als zu langatmig und trocken.
- Amerikaner geben sich gerne jovial und freundschaftlich. Erhält man jedoch von jemandem eine **Einladung** nach Hause, was sehr leicht vorkommen kann, sollte man nicht sofort darauf eingehen. In den meisten Fällen ist das lediglich ein Ritual, das Offenheit demonstriert. Eine Einladung ist erst dann ernst gemeint, wenn sie sehr konkret ausgesprochen wird und Ort, Tag und Uhrzeit genannt werden.

Beispiel China



- Bei **Verhandlungen** aller Art kann man feststellen, dass Chinesen einen klaren Standpunkt haben, den sie zwar zunächst nicht offen vertreten, von dem sie aber auch nicht ohne Weiteres abrücken. Um zu verhindern, dass eine der Parteien ihr Gesicht verliert, muss so lange verhandelt werden, bis ein Kompromiss gefunden wurde, mit dem alle Beteiligten gut leben können, und sei dies nur der kleinste gemeinsame Nenner. Streit wird dabei nie aufkommen. Aufbrausen gilt als äußerst unzivilisiert. Wenn man auf einem Markt etwas erwerben will, so sollte man unbedingt zuerst verhandeln. Man lässt zuerst den Händler einen Preis nennen, der völlig überhöht ist. Man nennt also einen wesentlich niedrigeren Preis und nähert sich langsam an. Wenn man am Schluss etwa ein Drittel des zuerst genannten Preises bezahlt, können in der Regel beide Seiten zufrieden sein.
- Auch in chinesischen Restaurants – selbst in den sehr exklusiven – gilt, dass man sich beim Essen entspannt. Steife **Tischsitten**, wie in gehobenen westlichen Lokalen, wären da nur hinderlich. Vor allem für Männer ist daher das Schlürfen und Schmatzen, sogar das Aufstoßen, akzeptabel. Unfein ist es jedoch, sich bei Tisch die Nase zu putzen. Essstäbchen steckt man nicht senkrecht in den gekochten Reis (dies ist eine Anspielung auf Speiseopfer für die Geister der Verstorbenen) und legt sie nicht über Kreuz auf die Schale (dies ist ein Symbol für Streit). Nach dem Essen verlässt man das Lokal üblicherweise recht bald wieder.



Beispiel Japan

- Wenn Sie in Japan **geschäftliche Beziehungen** anknüpfen wollen, sollten Sie zeigen, dass es bei Ihrer Firma nicht auf jeden Cent ankommt. Wenn sich jemand zum Beispiel nicht in einem Spitzenhotel einquartiert, kann es mit seinem Unternehmen nicht weit her sein. Am besten reist man mit einer kleinen Delegation von Fachleuten an und bringt eine Menge an gut aufbereitetem Material über Zahlen und Fakten mit. **Kompetenz** und **gute Vorbereitung** sind ganz entscheidende Faktoren für den geschäftlichen Erfolg in Japan. Vorteilhaft ist es auch, vor Ort in Japan jemanden zu haben, der einen dem Firmenchef vorstellt, denn **persönliche Kontakte** werden als sehr wichtig angesehen.
- Bei geschäftlichen **Besprechungen** ist es dem Japaner wichtig, sein Gegenüber erst einmal zu "beschnuppern". Man spricht zunächst über die Anreise, Hobbys, die Familie oder Ähnliches. Erst danach kommt man dann zum Punkt.



Beispiel Großbritannien

- Das Thema **Höflichkeit** hat in Großbritannien, besonders in der Geschäftswelt, noch einen wesentlich höheren Stellenwert als in Mitteleuropa. Ausgezeichnete Manieren sind unverzichtbar. Man formuliert insbesondere Bitten sehr indirekt und verwendet ständig verschiedenste Höflichkeitsfloskeln, mit denen man sich vor seiner Großbritannienreise intensiver auseinandersetzen sollte. Ein weiteres Charakteristikum ist das typisch britische **Understatement**. Probleme werden heruntergespielt. Um die Lage realistisch zu beurteilen, muss man daher manches für sich wieder etwas "dramatisieren". Im Gegensatz dazu gibt man sich aber auch gerne äußerst angetan von Vorschlägen und Gedanken des Gesprächspartners. Auch hier muss man sich vieles in die eigene Denkweise "übersetzen".

Beispiel Russland



- Zu **geschäftlichen Verhandlungen** reist man am besten in einer größeren Gruppe kompetenter, möglichst hochstehender Persönlichkeiten an, denn der Einzelne gilt wenig. Außerdem spielen Macht und Position in der Hierarchie eine große Rolle. Bei den Gesprächen geht es russischen Geschäftsleuten oft um Machtausübung und die möglichst weitgehende Durchsetzung der eigenen Interessen. Auch der Geschäftspartner aus dem Westen sollte daher seine Position entschieden vertreten und sich nicht auf vorzeitige Zugeständnisse einlassen. Die Gespräche können sich auf diese Weise naturgemäß länger hinziehen. Für das Anknüpfen einer Partnerschaft sollte man auf jeden Fall persönliche Beziehungen nutzen.
- Das Klischee entspricht der Realität: Russen heben gerne einen. Alkoholismus ist ein weitverbreitetes Problem. Auch bei Tisch gehört **Alkohol** zur Grundausstattung. Meist handelt es sich um den traditionellen Wodka oder andere hochprozentige Getränke. Häufig wird zunächst ein Trinkspruch ausgebracht (auch als Gast sollte man sich einen zurechtlegen) und das Glas auf einen Zug geleert. Wenn man sich diesem Ritual entziehen möchte, sollte man dafür einen guten (z.B. medizinischen) Grund angeben.

Beispiel Frankreich



- Bei geschäftlichen **Besprechungen** ist es dem Franzosen wichtig, sein Gegenüber erst einmal zu "beschnuppern". Dies geschieht am liebsten bei einem Essen. Man macht zunächst Konversation, zum Beispiel über kulturelle Themen. Frühestens bei der Nachspeise kommt man dann zum Punkt.
- Besonders bei Diskussionen wird sehr deutlich, dass die Franzosen ein eher südländisches **Gesprächsverhalten** pflegen. Man gestikuliert viel, spricht im Eifer des Gefechts auch mal etwas lauter und findet es nicht besonders unhöflich, dem anderen ins Wort zu fallen. Wenn man als Ausländer sein Anliegen vorbringen will, kommt man meist nicht umhin, ebenfalls einfach dazwischen zu reden.
- Insbesondere im geschäftlichen Umfeld sollte man nicht nur auf seinen Kleidungsstil achten, sondern auch eine gewisse **Haltung** wahren. Einen Fuß auf das andere Knie zu legen oder sich allzu entspannt zurück zu lehnen gilt als flegelhaft.
- Mit **Kritik** oder **Ablehnung** geht man in Frankreich vorsichtiger um als bei uns. Ist man mit einem Vorschlag absolut nicht einverstanden, so formuliert man dies am liebsten sehr ausweichend. Man schätzt es auch nicht, wenn einem jemand (vor allem ein Ausländer) allzu ungeniert die Meinung sagt.

Gliederung

1. Der Kulturbegriff
2. Landeskultur
- 3. Kulturelle Orientierungen**

Studien zu Kulturdimensionen

- Definierte Grundprobleme einer Kultur, die sich zwischen zwei Extremen bewegen.
- Kulturelle Orientierungen, die sich charakterisieren, schematisieren und voneinander abgrenzen lassen.
- Sie reflektieren wesentliche Bereiche möglicher kultureller Verschiedenheit.
- Aspekte einer Kultur; beschreiben keine Individuen
- Durchschnittswerte; treffen nie auf alle Mitglieder einer Kultur zu (unterschiedliche Orientierungen innerhalb einer Kultur)

Ziele und Gefahren von Kulturdimensionen

- **Ziele:**
 - Virtueller Raum für den Vergleich von Kulturen
 - Selbstreflexion der eigenen Kultur
 - Analyseinstrument für einen gruppenbezogenen „kulturellen Überblick“
 - Sensibilisierung für kulturelle Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten
 - Vorbereitung von interkulturellen Begegnungen
- **Gefahren:**
 - Stereotypisierung
 - Kulturelle Homogenität wird konstruiert
 - Konzentration auf trennende Unterschiede
 - Statisches Bild einer Kultur
 - Reduktion bzw. Vereinfachung auf nationale Kultur
 - Migrations- und Organisationsdynamik bleibt unberücksichtigt

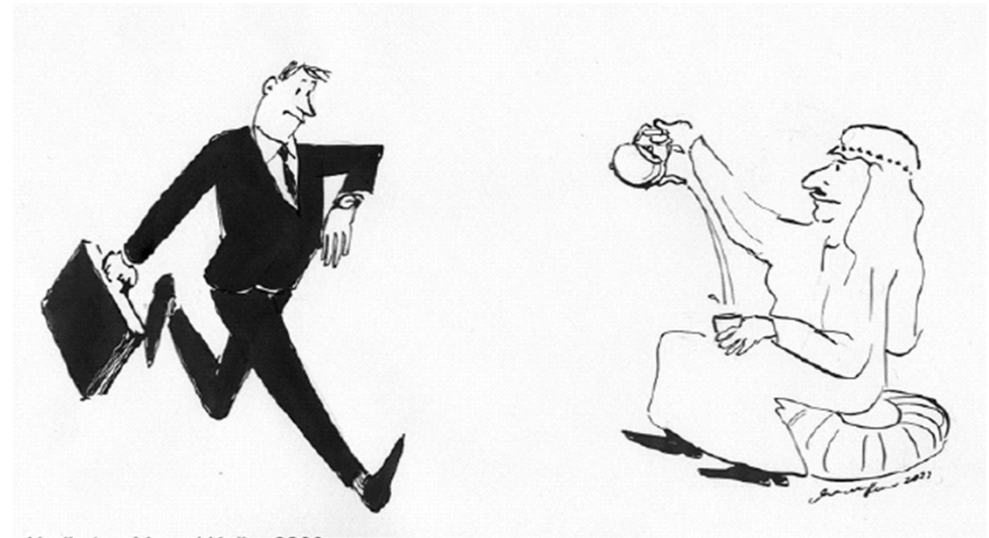
Bekannte Studien zur Kulturdimensionen

- Kulturdimensionen nach Hall/Hall
- Kulturdimensionen nach Hofstede
- Kulturdimensionen nach Trompenaars
- Globe-Studie
- Kulturdimensionen nach Schwartz

Kulturdimensionen nach Hall/Hall

- Verhaltensunterschiede, die in der interkulturellen Kommunikation Konflikte auslösen können
- Verhältnis zur Zeit
 - *monochron versus polychron*
- Einstellung zum Raum
 - *Nähe versus Distanz (personal space)*
- Kommunikationsstil
 - *low-context versus high-context*

Verhältnis zur Zeit



Karikatur: Marcel Keller 2003

Monochronie	Polychronie
Menschen machen eines nach dem anderen	Menschen machen mehrere Dinge gleichzeitig
Zeitliche Verpflichtungen wie Termine werden ernst genommen	Zeitlichen Verpflichtungen wird keine grosse Bedeutung beigemessen
Pünktlichkeit ist wichtig	Zu spät kommen ist üblich
Identifikation mit der Arbeit	Identifikation mit Familie, Freunden, Geschäftspartnern
Neigung zu kurzlebigen Beziehungen	Neigung zu lebenslangen Beziehungen

Einstellung zum Raum

- Distanz zu anderen Menschen, die man braucht, um sich wohl zu fühlen
 - Intime Distanz: Eindringen nur engsten Freunden und Vertrauten erlaubt
 - Persönliche Distanz: Diese Distanz (Schutz) wird gewöhnlich immer gewahrt.
 - Soziale Distanz: Soziale Interaktionen mit Bekannten und Fremden
 - Öffentliche Distanz: Interaktionen werden als unpersönlich und anonym empfunden (z.B. Schauspielende und Zuschauende eines Theaters).

Kommunikationsstil



- Low-context („direkte Sprache“)
 - Botschaft wird unabhängig vom Kontext gesendet.
 - Die Bedeutung liegt in der verbalen und expliziten Botschaft.
 - Man erwartet nicht, dass der andere nachfragt, Beschreibungen kommen unaufgefordert.
 - Verantwortung zum Verstehen des Gesagten liegt beim Sender.
 - Meist Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene
- High-context („indirekte Sprache“)
 - Botschaft kann nur innerhalb eines Kontextes richtig verstanden und interpretiert werden.
 - Sprechende drücken sich implizit (Metaphern und Umschreibungen) aus, erwarten, dass die Anderen auch Ungesagtes verstehen.
 - Nonverbale Signale sind für das Verstehen wichtig.
 - Verantwortung zum Verstehen des Gesagten liegt beim Empfänger.
 - Keine Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene

Befunde zu Hall/Hall

- Monochrome Zeit
 - USA, Kanada, Grossbritannien, deutschsprachige Länder, nordische Länder, Japan
- Polychrone Zeit / Ereigniszeit (*event time*)
 - Arabische, afrikanische, lateinamerikanische und lateinische Länder, Südasien
- Low-context („direkte Sprache“)
 - Ca. 4 % der Weltbevölkerung: USA, D, CH, Skandinavien
- High-context („indirekte Sprache“)
 - Ca. 96 % der Weltbevölkerung: Asien, Afrika, Südamerika, Südeuropa

Kulturdimensionen nach Hofstede

- Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.
- Untersuchte 1967-1978 ca. 116.000 Fragebögen, die in 50 verschiedenen Ländern von IBM Beschäftigten in allen Positionen – Arbeiter bis Manager – ausgefüllt worden waren.
- Sein Ziel war es, eine Sprache zu finden, in der Kultur ohne Missverständnisse wissenschaftlich bearbeitet werden kann.
- Bestimmende Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen:
 - Individualismus vs. Kollektivismus
 - Große oder kleine Machtdistanz
 - Starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung
 - Maskulinität vs. Femininität
 - (Langzeit- versus Kurzzeitorientierung)

Individualismus versus Kollektivismus

- Inwieweit definiert sich das Selbst, die eigene Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Grossfamilie, Clan oder Kernfamilie? Grad der Fürsorge und Loyalität

Kollektivistisch	Individualistisch
Die Menschen werden in Grossfamilien hineingeboren, die sie schützen und im Gegenzug Loyalität erhalten.	Jeder Mensch wächst heran, um ausschliesslich für sich selbst und seine direkte (Kern-)Familie zu sorgen.
Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört. „Wir“.	Die Identität ist im Individuum begründet. „Ich-Begriffe“.
Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden	Seine aufrichtige Meinung zu äussern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen
Ziel der Erziehung: Wie macht man etwas?	Ziel der Erziehung: Wie lernt man etwas?
Zugehörigkeit zur Gruppe entscheidet über Beförderungen und Anstellungen	Einstellungs- und Beförderungsentscheide beruhen auf Fertigkeiten und Regelungen
Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe	Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung

Machtdistanz

- Das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.

Geringe Machtdistanz	Grosse Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Eltern behandeln Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam
Lehrer erwarten von Schülern Initiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Mitarbeiter werden in Entscheidungen mit einbezogen	Mitarbeiter erhalten Anweisungen
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreichste Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater
Privilegien und Statussymbole stossen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär

Unsicherheitsvermeidung

- Inwieweit fühlt sich eine Gesellschaft durch unklare Situationen bedroht und braucht Regeln oder Sicherheitsmaßnahmen? (Risikofreudigkeit, Planung vs. Improvisation)

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit ist normal im Leben und wird hingenommen, wie sie gerade kommt (subjektives Gefühl des Wohlbefindens)	Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt (subjektives Gefühl der Angst)
Lockere Regeln was schmutzig und tabu ist	Strenge Regeln was schmutzig und tabu ist
Zeit ist Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Wohlbefinden bei Müsiggang; harte Arbeit nur wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit und harter Arbeit
Präzision/Pünktlichkeit wird erlernt	Präzision/Pünktlichkeit sind Eigenschaften
Toleranz gegenüber innovativen Gedanken und Verhaltensweisen	Widerstand gegenüber Innovation

Maskulinität versus Femininität

- Wie sind die sozialen und kulturell vorherbestimmten Rollen zwischen den Geschlechtern in einer Kultur verteilt?

Feminin	Maskulin
Vorherrschende Werte sind das Kümern um Mitmenschen und Bewahren der Werte (Wohlfahrtsstaat)	Vorherrschende gesellschaftliche Werte sind materieller Erfolg und Fortkommen (Leistungsgesellschaft)
Menschen und intakte Beziehungen sind wichtig	Geld und Dinge sind wichtig
Männer wie Frauen dürfen sensibel sein und sich um zwischenmenschliche Beziehungen bemühen	Frauen sind sensibel und pflegen zwischenmenschlichen Beziehungen. Männern sind bestimmt, ehrgeizig und hart
Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an	Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten

Zusammenfassung Hofstede

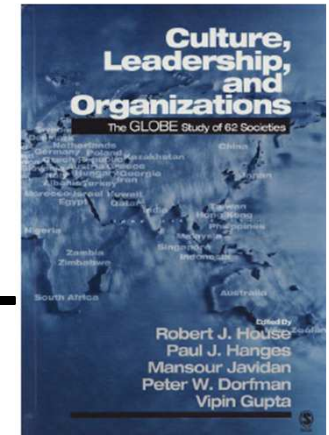
Bezeichnung	Macht- distanz	Unsicherheits- vermeidung	Individualität Kollektivität	Maskulinität Femininität	Länder
Entwickelte lateinische Länder	hoch	hoch	hoch	mittel	Argentinien, Belgien, Brasilien, Frankreich, Spanien
Weniger entwickelte lateinische Länder	hoch	hoch	niedrig	breiter Bereich	Chile, Jugoslawien Kolumbien, Mexico, Peru, Portugal, Venezuela
Entwickelte asiatische Länder	mittel	hoch	mittel	hoch	Japan
Weniger entwickelte asiatische Länder	hoch	niedrig	niedrig	mittel	Hong Kong, Indien, Philippinen, Singapur, Taiwan, Thailand
Naher Osten	hoch	hoch	niedrig	mittel	Griechenland, Iran, Türkei
Germanisch	niedrig	hoch	niedrig	mittel	Deutschland, Israel, Italien, Österreich, Schweiz, Südafrika
Angel-sächsisch	niedrig	niedrig mittel	hoch	hoch	Australien, Großbritannien, Irland, Kanada, Neuseeland, USA
Nordisch	niedrig	niedrig mittel	mittel	niedrig	Dänemark, Finnland, Niederlande, Norwegen, ³² Schweden

Kulturdimensionen nach Trompenaars

- Kultur ist die Art und Weise, wie menschliche Gesellschaften ihre ***Probleme lösen***.
- Ehemaliger Schüler Hofstede's befragte 30.000 Teilnehmer

Dimensionen	Kategorien
1. Universalismus versus Partikularismus	Beziehungen zu den Mitmenschen
2. Individualismus versus Kollektivismus	
3. Neutralität versus Emotionalität	
4. Spezifität versus Diffusität	
5. Leistung versus Status	
6. Einstellung zur Zeit	Einstellung zur Zeit
7. Einstellung zur Umwelt	Einstellung zum Raum

Globe Studie



- Das **Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program** ist eine groß angelegte empirische Studie im Bereich der Kulturforschung.
- 62 Ländern, zehn Jahren, 170 Wissenschaftler
- Zusammenhänge zwischen „Nationalkulturen“, Organisationskultur und Führung
- Fragebögen und Einzelinterviews mit 17.300 Führungspersonen aus 951 Unternehmen

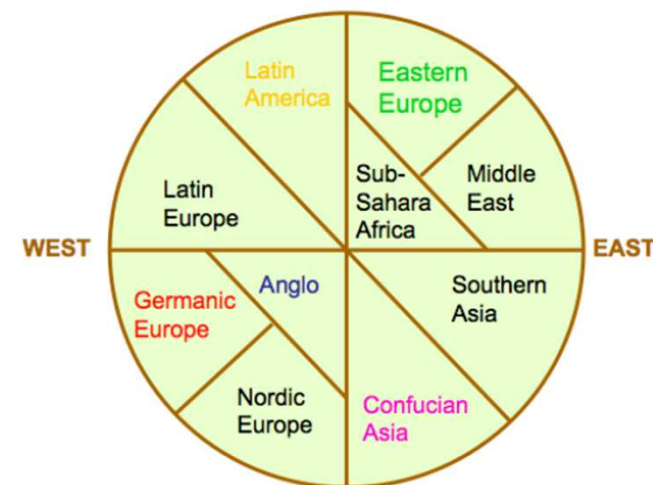
Kulturdimensionen der Globe-Studie

- **Unsicherheitsvermeidung**
Wie weit fühlen sich Mitglieder einer Kultur durch Unsicherheitssituationen bedroht und verlassen sich auf etablierte soziale Normen, Rituale und bürokratische formale Praktiken?
- **Machtdistanz**
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?
- **Institutioneller Kollektivismus**
Wie weit fördern und belohnen institutionelle Handlungsweisen die Verteilung von Ressourcen?
- **Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus**
Wie weit zeigen Individuen Loyalität, Stolz und Verbundenheit in der Kultur und drücken dies gegenüber ihrer Familie oder ihrem Unternehmen aus?
- **Geschlechtergleichheit**
Wie stark strebt eine Gemeinschaft Gleichberechtigung unter den Geschlechtern an und verringert dadurch die Geschlechterdiskriminierung?
- **Bestimmtheit**
Wie weit verhält sich ein Mitglied einer Kultur oder einer Unternehmung gegenüber Anderen konfrontierend, aggressiv und selbstbewusst?
- **Zukunftsorientierung**
Wie weit zeigen Individuen in einer Gesellschaft oder Organisation zukunftsorientiertes Verhalten wie Planung oder Investitionen?
- **Leistungsorientierung**
Wie stark ermutigt und belohnt eine Kultur ihre Mitglieder zu Leistungsverbesserungen und Höchstleistungen?
- **Humanorientierung**
Wie weit honoriert eine Kultur faires, aufrichtiges, selbstloses und mitfühlendes Verhalten?

Führungsdimensionen der Globe-Studie

- **Charismatisch**
Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter auf Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert werden.
Sub-Skalen: leistungsorientiert, visionär, inspirierend, integer, selbstaufopfernd, bestimmt
- **Teamorientiert**
Das Ausmaß, in dem gemeinsame Zwecke und Ziele implementiert und Arbeitseinheiten (Teams) entwickelt werden.
Sub-Skalen: Team integrierend, kollaborativ, administrativ kompetent, diplomatisch, böswillig (rekodiert)
- **Partizipativ**
Das Ausmaß, in dem andere bei Entscheidungen beteiligt werden.
Sub-Skalen: autokratisch (rekodiert), nicht-partizipativ (rekodiert)
- **Humanorientiert**
Das Ausmaß, in dem zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert wird.
Sub-Skalen: human, bescheiden
- **Autonomieorientiert**
Das Ausmaß, in dem unabhängig von anderen und in individueller Art und Weise agiert wird.
Sub-Skala: autonomieorientiert
- **Defensiv**
Das Ausmaß, in dem selbstschützend und Status bewahrend agiert wird.
Sub-Skalen: selbstbezogen, statusorientiert, konfliktorientiert, Gesicht wahrend, bürokratisch

Ergebnisse der Globe-Studie

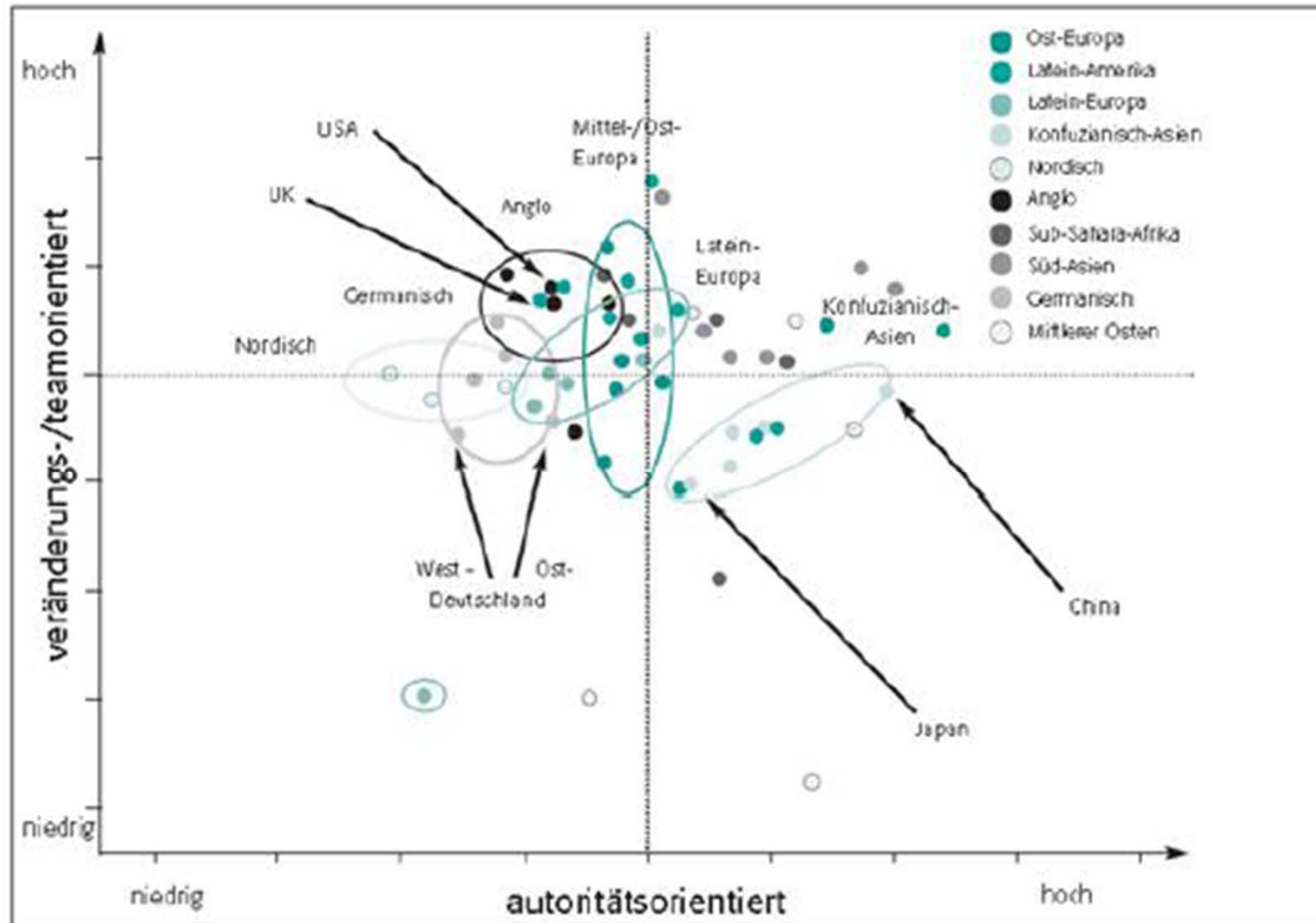


Cluster	Länder
Anglo (weltweit)	Australien, Kanada, England, Irland, Neuseeland, Südafrika (weisse Bevölkerung), Vereinigte Staaten
Latein-Europa	Frankreich, Israel, Italien, Portugal, Spanien, Schweiz (franz. sprechend)
Nordisch (Europa)	Dänemark, Finnland, Schweden
Germanisch (Europa)	Österreich, Deutschland (vormals DDR), Deutschland (vormals BRD), Niederlande, Schweiz (deutsch sprechend)
Ost-Europa	Albanien, Georgien, Griechenland, Ungarn, Kasachstan, Polen, Russland, Slowenien
Latein-Amerika	Argentinien, Bolivien, Brasilien, Kolumbien, Costa-Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela
Mittlerer Osten	Ägypten, Kuwait, Marokko, Katar, Türkei
Sub-Sahara-Afrika	Namibia, Nigeria, Südafrika (schwarze Bevölkerung), Sambia, Simbabwe
Süd-Asien	Indien, Indonesien, Iran, Malaysia, Philippinen, Thailand
Konfuzianisch-Asien	China, Hong Kong, Japan, Singapur, Süd-Korea, Taiwan

Höchst- und Tiefstwerte der Globe-Studie

Kulturdimensionen	Höchstwert (Land)	Tiefstwert (Land)
Unsicherheitsvermeidung	Schweiz (5.37)	Russland (2.88)
Machtdistanz	Marokko (5.80)	Dänemark (3.89)
Institutioneller Kollektivismus	Schweden (5.22)	Griechenland (3.25)
Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus	Philippinen (6.36)	Dänemark (3.53)
Geschlechtergleichheit	Ungarn (4.08)	Südkorea (2.50)
Bestimmtheit	Albanien (4.80)	Schweden (3.38)
Zukunftsorientierung	Singapur (5.07)	Russland (2.88)
Leistungsorientierung	Schweiz (4.94)	Griechenland (3.20)
Humanorientierung	Sambia (5.23)	Deutschland (3.18)

Unterschiede im Führungsstil



Kulturdimensionen nach Shalom Schwartz

- Drei bipolare Dimensionen repräsentieren alternative Lösungen für gesellschaftliche Schlüsselprobleme:
 - Einbettung <-> Autonomie
 - Hierarchie <-> Gleichheit
 - Überlegenheit <-> Harmonie

Einbettung vs. Autonomie

- **Frage:**
- Was sind die natürlichen Beziehungen zwischen dem Individuum und der Gruppe: In welchem Ausmaß sind Personen autonom ODER eingebettet?
- **Antwort:**
 - 1. In *eingebetteten Kulturen* wird der Mensch als Entität wahrgenommen, die in die Gesamtheit eingebunden ist und die Bedeutung ihres Lebens in der Teilnahme an der Gruppe findet.
 - 2. In *autonomen Kulturen* wird das Individuum als autonome, grenzte Entität wahrgenommen, die die Bedeutung ihres Lebens auf der Suche nach ihrer Einzigartigkeit findet.

Hierarchie vs. Gleichheit

- **Frage:**
- Wie ist verantwortungsvolles Verhalten unter den Mitgliedern einer Gruppe zu garantieren, um den sozialen Motor am Laufen zu halten?
- **Antwort:**
- 1. Mit *hierarchischen Kulturen*. Die ungleiche Verteilung von Macht ist legitimiert.
- 2. Mit *gleichen Kulturen*. Die Menschen sehen sich selbst als moralisch gleich und haben durch ihre Sozialisation internalisiert eine freiwillige Verpflichtung gegenüber anderen.

Überlegenheit vs. Harmonie

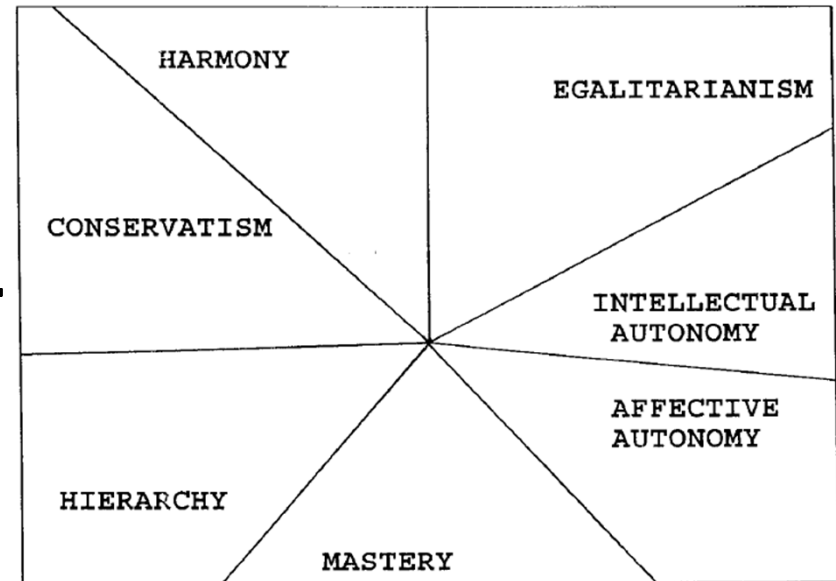
- **Frage:**
- Wie reguliert man die Beziehungen zwischen Menschen und der umgebenden natürlichen Welt?
- **Antwort:**
- *Überlegenheit.* Der Mensch wird ermutigt, die Natur zu bewältigen, zu verändern und auszubeuten.
- *Harmonie.* Der Mensch wird ermutigt, seine natürliche Umwelt zu verstehen, sich zu ihr in Beziehung zu setzen und sich in sie zu integrieren.

Dynamik der Dimensionen untereinander

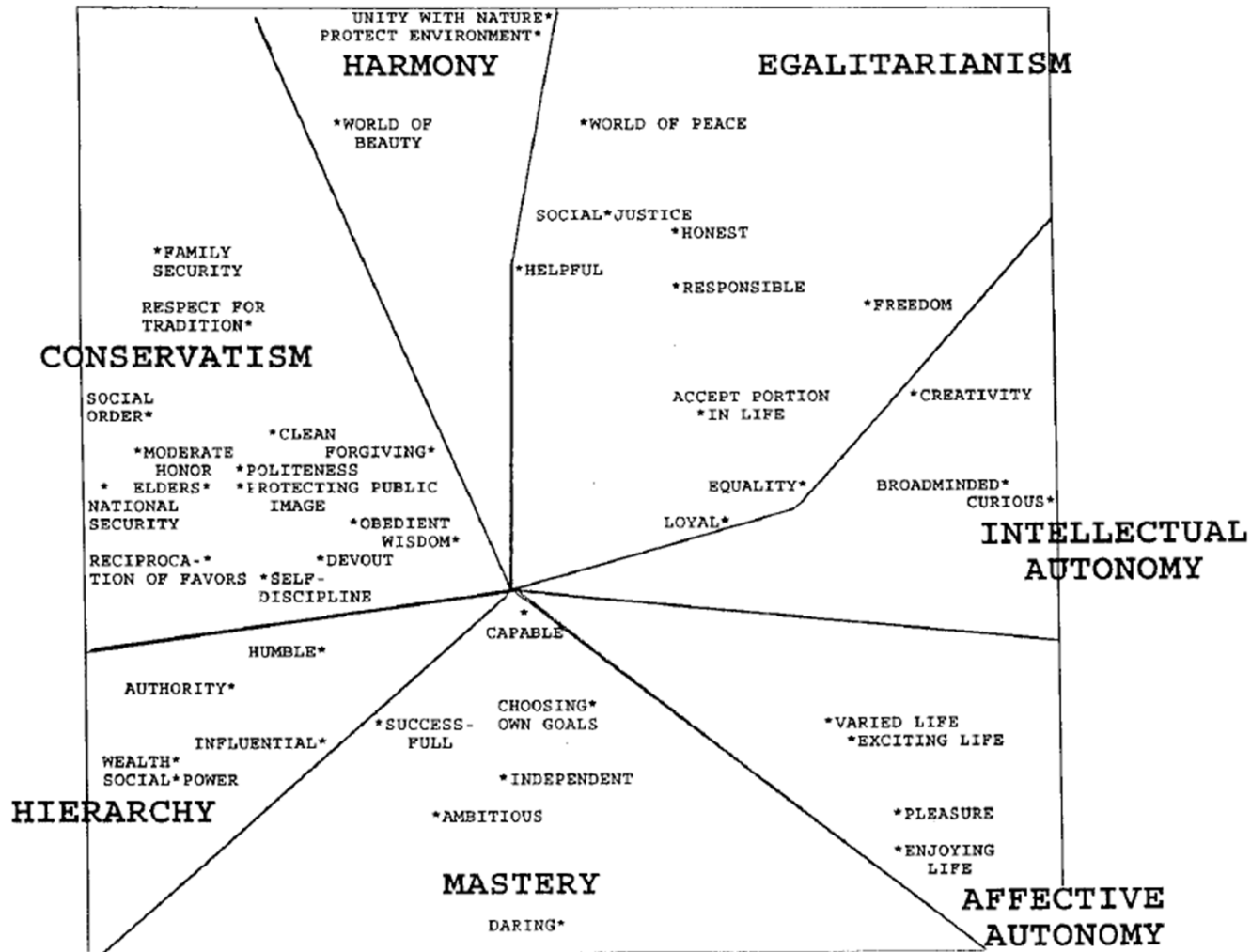
- **Einbettung** und **Hierarchie** teilen ihre Ansicht von der sozialen Abhängigkeit eines Akteur.
- **Hierarchie** und **Überlegenheit** teilen die Ansicht, dass eine ungleiche Zuteilung von Rollen und Ressourcen in einer Gesellschaft richtig und notwendig ist.
- **Überlegenheit** und **Autonomie** teilen die Ansicht, dass es legitim und wünschenswert ist, den Status quo zu verändern.
- **Autonomie** und **Gleichheit** verbindet die Ansicht, dass das Individuum das Zentrum der Gesellschaft ist.
- **Gleichheit** und **Harmonie** teilen eine Gewichtung auf Kooperation.
- **Harmonie** und **Einbettung** haben die Betonung von nachlassendem Wandel gemeinsam.

Resultierende Kulturdimensionen

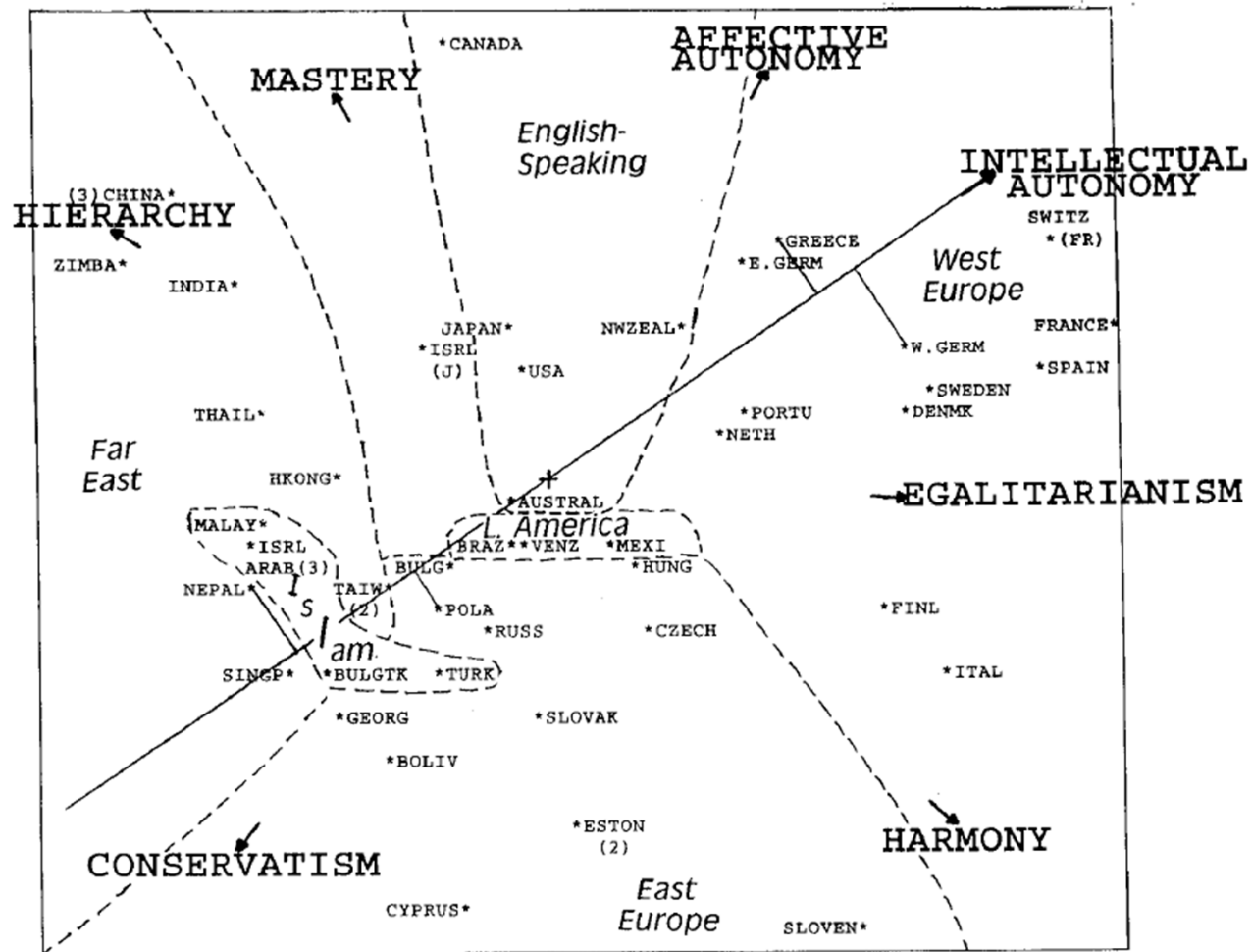
- Konservatismus:
 - Das Individuum ist eingebunden in feste Gruppenbeziehungen
- Intellektuelle und affektive Autonomie:
 - Das Individuum bestimmt sich selbst
- Hierarchie:
 - Ungleiche Macht-, Einfluss- und Ressourcenverteilungen sind legitim
- Mastery:
 - Die aktive und engagierte Bewältigung von Zielen und Herausforderungen wird angestrebt
- Egalitarismus:
 - Die Überwindung eigennütziger Interessen zugunsten eines Einsatzes für die Bedürfnisse anderer
- Harmonie:
 - Das harmonische Sich-Einfügen des Individuums in sein Lebensumfeld



Zugehörige Items



Resultate



Kritik an Studien zu Kulturdimensionen

- Rudimentäres Kulturverständnis
- Rückschluss von individuellen Werten auf kollektive Werte (Aggregationsschluss)
- Subjektivität und soziale Erwünschtheit
- Methodische und theoretische Schwächen (insbesondere Hofstede)