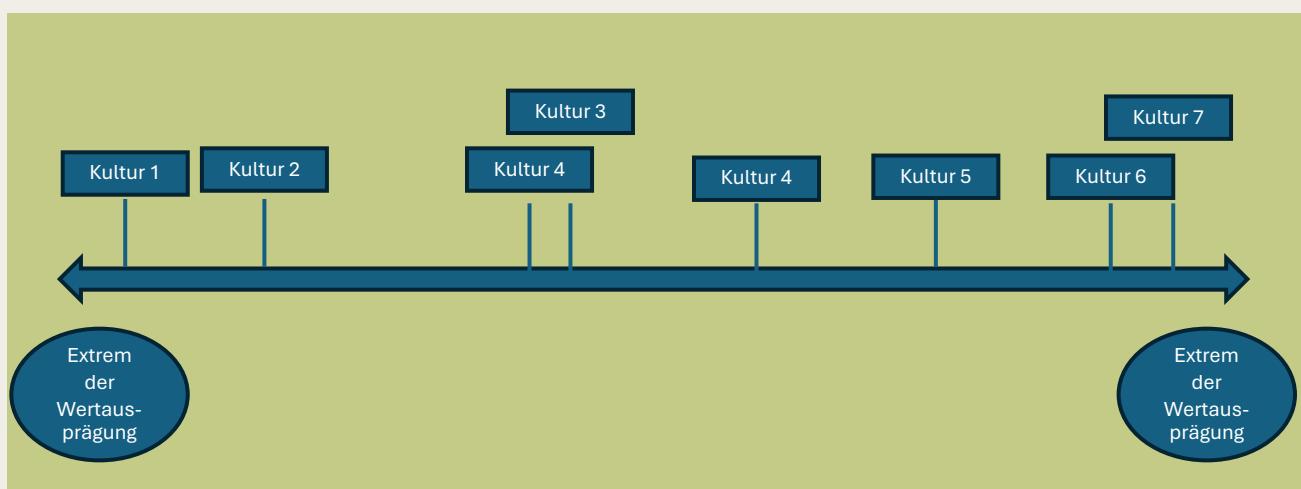


Kulturdimensionale Modelle

1. Was sind kulturdimensionale Modelle?

Kulturdimensionale Modelle erklären gesellschaftliche Tendenzen von Werten und Normen. Menschen teilen zwar den größten Teil ihrer Werte (Schwartz, 2012; Schwartz, 1992), allerdings gibt es hinsichtlich ihres Stellenwertes und ihrer situativen Interpretation deutliche Unterschiede. Beispielsweise werden viele Menschen der Aussage zustimmen, dass Sauberkeit wichtig ist. Wie hoch wir ihren Stellenwert im Kontext anderer Werte sehen, und die Vorstellung davon, was Sauberkeit genau bedeutet, kann jedoch ziemlich variieren.



Klassische Kulturdimensionale Modelle vergleichen Wertunterschiede auf nationaler oder geografischer Ebene. Kulturdimensionale Modelle werden anhand eines Kontinuums mit zwei Polen - die jeweils die Extreme der Wertausprägung symbolisieren - dargestellt, und Nationalitäten oder geografische Räume werden an bestimmten Punkten des Kontinuums positioniert.

Kulturdimensionale Modelle werden u.a. wegen ihrer Reduktion der Realität, der Gleichsetzung von Kultur mit Nationalität oder geografischen Räumen, der Darstellung von Kulturen als starre unflexible und homogene Systeme, ihren Übergeneralisierungen und dem westlichen und wirtschaftlich-orientierten Untersuchung-Design kritisiert. Zudem sollten kulturdimensionale Modelle auf keinen Fall als Vorlage für Stereotypisierungen dienen. Ihre Vorteile bestehen darin, dass sie gesellschaftliche Tendenzen sichtbar machen und zudem ist ein Transfer der Erkenntnisse auf andere kulturelle oder soziale Ebenen möglich. Wichtig ist, dass die Ausprägungen der Dimensionen absolut wertfrei sind, keiner der Pole ist gut oder schlecht.

Es gibt viele verschiedene kulturdimensionale Modelle. Im Folgenden werden wir uns beispielhaft vier recht alltagsrelevante Kulturdimensionen genauer ansehen: *low context* versus *high context* und monochrone versus polychrone Zeit von Hall & Hall (1989) sowie Individualismus versus Kollektivismus und hohe versus niedrige Machtdistanz von Hofstede (2011).

2. Kulturdimensionen nach Hall & Hall

Unsere erste Kulturdimension heißt ***low context versus high context*** (Hall & Hall, 1989). Haben Sie schon einmal von der sprichwörtlichen *german directness* gehört? Deutschland zählt zu den klassischen *low context*-Kulturen. In *low context*-Kulturen wird sehr viel verbal kommuniziert und zudem sind verbale Nachrichten meist explizit und direkt. Dinge werden exakt und effektiv ausgesprochen, und der Fokus der Kommunikation ist der Austausch von Informationen, Ideen und Ansichten. Meinungsverschiedenheiten werden depersonalisiert und genauso wie Verneinung eher verbal und explizit ausgedrückt.

In *high context*-Kulturen wird sehr viel nonverbal kommuniziert, und verbale Nachrichten sind tendenziell impliziter und indirekter. Man spricht oft um das eigentliche Thema herum, den Fokus der Kommunikation bilden der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen. Da Meinungsverschiedenheiten schneller persönlich genommen werden, werden diese genauso wie Verneinungen eher nonverbal und implizit kommuniziert.

High Context – Low Context: Mini-Beispiel aus dem Alltag

Situation: Zwei Kolleginnen sollen gemeinsam ein Projekt vorbereiten.

High-Context-Person: Erwartet, dass vieles „zwischen den Zeilen“ verstanden wird. Sie sagt: „Ich denke, wir sollten vielleicht noch einmal draufschauen.“ – und meint damit eigentlich: „Das Ergebnis ist noch nicht gut genug.“

Low-Context-Person: Nimmt die Aussage wörtlich und versteht sie als *optionale* Idee.

Folge: Beide glauben, die andere sei unklar bzw. unzuverlässig – obwohl beide nur ihren kulturell geprägten Kommunikationsstil nutzen.

Sehen wir uns eine weitere Kulturdimension an. Auch der Umgang mit Zeit ist ein kulturell geprägtes Phänomen. Nach Hall and Hall gibt es ***monochrome und polychrome Kulturen*** (Hall & Hall, 1989). Monochrom geprägte Kulturen haben ein lineares Zeitverständnis. Zeit ist Geld, Zeitpläne sind heilig, Fristen werden eingehalten, Störungen sind unangenehm und zu spät sein ist unhöflich. Polychrone Kulturen haben dagegen ein flexibles Zeitverständnis. Menschen sind nie zu beschäftigt, um füreinander Zeit zu haben, Pläne können schnell und unkompliziert geändert werden. Und genau diese Flexibilität hat Vorrang. Störungen gehören zum Leben und „zu spät“ zu sein ist normal oder völlig o. k. Und vor allem: was ist denn schon zu spät?

Monochron – Polychron: Mini-Beispiel aus dem Alltag

Situation: Ein Team plant das wöchentliche Meeting.

Monochrone Person: Erwartet, dass das Meeting pünktlich beginnt, strukturiert abläuft und nach 30 Minuten vorbei ist. Zeit ist linear und fest eingeplant.

Polychrone Person: Kommt fünf Minuten später, begrüßt alle ausführlich und bringt noch zwei andere Themen mit. Zeit ist flexibel, Priorität haben Beziehungen und situative Bedürfnisse.

Folge: Die monochrone Person empfindet das Verhalten als unstrukturiert; die polychrone Person fühlt sich durch strikte Zeitpläne unnötig eingeengt.

3. Kulturdimensionen nach Hofstede

Eine weitere, global sehr einflussreiche Kulturdimension ist **Individualismus versus Kollektivismus** (Hofstede, 2011). In individualistischen Gesellschaften ist Identität ich-bezogen. Zentrale Werte sind, dass man sich um sich selbst kümmern kann, dass man unabhängig und selbstständig ist. Gruppenzugehörigkeiten sind flexibel und wählbar, aber dafür instabiler. In kollektivistischen Gesellschaften wird Identität in einem hohen Maße über die Zugehörigkeit zu Gruppen, beispielsweise die Familie, Arbeitsgruppen oder die Nachbarschaft gebildet. Zentrale Werte sind, sich um diese Gruppen zu kümmern, für Harmonie in der Gruppe zu sorgen und Beziehungen zu pflegen. Oft wird man in solche Netzwerke hineingeboren und die Zugehörigkeit ist sehr stabil, wenn nicht sogar lebenslang.

Individualismus – Kollektivismus: Mini-Beispiel aus dem Alltag

Situation: Eine Mitarbeiterin erhält ein Jobangebot von einem anderen Unternehmen.

Individualistische Perspektive: Sie entscheidet allein und stellt die Frage: „*Ist das gut für meine Karriere?*“

Kollektivistische Perspektive: Sie bezieht Familie oder Team in die Entscheidung ein: „*Wie wirkt sich das auf meine Familie oder meine Gruppe aus?*“

Folge: Kolleg*innen aus individualistischen Kulturen sind überrascht, dass die Entscheidung länger dauert; kollektivistisch geprägte Personen finden es selbstverständlich, ihr Umfeld einzubeziehen.

Als letzte Kulturdimension wollen wir uns Machtdistanz ansehen. Es gibt Gesellschaften mit **hoher und niedriger Machtdistanz**. In Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz sind Hierarchien generell unerwünschter und wenn sie existieren, sollen sie gerechtfertigt und legitimiert werden. Machtgefälle beruhen oft auf individuellen Fähigkeiten. Prinzipiell werden zwischenmenschliche Begegnungen auf Augenhöhe angestrebt. In solchen Gesellschaften dürfen Autoritäten infrage gestellt werden. In Bildungssystemen wird großer Wert auf die Fähigkeit kritisch zu reflektieren gelegt und Lernprozesse werden möglichst offen gestaltet. In Kulturen mit hoher Machtdistanz sind Hierarchien prinzipiell akzeptierter. Dadurch ist die Gesellschaftsordnung klarer strukturiert und innerhalb der Hierarchien gibt es klare Rollenverständnisse und damit verbundene Verhaltensregeln. Im Bildungssystem sind Lernprozesse gesteuerter, verschulter, klarer instruiert, kontrollierter und frontaler und das Verhältnis zu Lehrenden und Vorgesetzten ist meist distanzierter.

Machtdistanz (hoch vs. niedrig): Mini-Beispiel aus dem Alltag

Situation: Eine Führungskraft stellt am Ende eines Meetings eine Frage: „*Hat jemand noch Anmerkungen?*“

Niedrige Machtdistanz: Mitarbeitende geben offen Feedback, machen Vorschläge oder widersprechen auch mal.

Hohe Machtdistanz: Mitarbeitende schweigen – aus Respekt, Höflichkeit oder der Erwartung, dass Entscheidungen „von oben“ kommen.

Folge: Die Führungskraft interpretiert Stille als Zustimmung; die Mitarbeitenden als angemessene Zurückhaltung.

4. Weitere kulturdimensionale Modelle

Wie anfangs erwähnt, gibt es viele verschiedene kulturdimensionale Modelle. Die besprochenen Beispiele haben gezeigt, wie durch kulturdimensionale Modelle wichtige Unterschiede im menschlichen Verhalten sichtbar und verständlich gemacht werden können. Eine Zusammenfassung zu den bekanntesten Autor*innen und ihren kulturdimensionalen Modellen gibt Sure (Sure, 2017) in seinem Artikel „Kulturdimensionale Modelle“. Hier ein kurzer Überblick:

- Hofstede: Individualismus versus Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus, Motivation zu Leistung und Erfolg, Langfrist-/Kurzfristorientierung (Hofstede, 1983, 1994, 2011).

Tipp: Mit Hofstedes *country comparision tool* (<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>) können bestimmte Nationalitäten und miteinander verglichen werden. Aber Achtung: Bitte nicht als Vorlage für Stereotypisierungen nutzen!

- Hall & Hall: high context versus low context, Monochrones versus polychrones Zeitverständnis, Raumorientierung, Informationsgeschwindigkeit (Hall, 1959, 1976, 1989; Hall & Hall, 1966, 1989)
- Kluckhohn & Strodtbeck: Wesen der menschlichen Natur, Beziehung des Menschen zur Natur, Beziehung des Menschen zu Mitmenschen, Aktivitätsorientierung des Menschen, Zeitorientierung des Menschen (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)
- Trompenaars: Universalismus versus Partikularismus, Individualismus versus Kommunitarismus, Affektivität versus Neutralität, Spezifität versus Diffusität, Leistung versus Herkunft, Verhältnis zur Zeit, Verhältnis zur Natur (Trompenaars, 1994)
- GLOBE-Study: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Kollektivismus, Geschlechtergleichheit und Bestimmtheit, Zukunfts-, Leistungs- und Humanorientierung (House et al., 2004)

5. Wie wir kulturdimensionale Modelle nutzen können

Kulturdimensionale Modelle zeigen uns, wie variabel menschliches Verhalten sein kann – und dass es „normal“ schlichtweg nicht gibt. Sie zeigen uns zudem die Macht der Sozialisation: Wir empfinden oft das als „normal“, was in unseren Umfeldern gängig ist und beurteilen uns selbst und andere nach diesen Maßstäben. Das Wissen über die Flexibilität von Werten schenkt uns die Freiheit, die Relativität unseres eigenen Wertesystems zu erkennen, einen Schritt zurücktreten zu können und weder uns selbst noch andere vorschnell zu verurteilen. Kulturdimensionale Modelle unterstützen so unsere kulturelle Selbstwahrnehmung. Sie geben uns Kriterien, die uns helfen zu untersuchen, wie wir selbst, die Menschen um uns herum und die kulturellen Umfelder, in denen wir uns bewegen, *ticken*. Durch das Aufzeigen der Relativität von Werten und Normen schützen und kulturdimensionale Modelle vor falschen Interpretationen oder der Gefahr, sich selbst als Maßstab für die Bewertung des Verhaltens Anderer zu nehmen.

Literatur

- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Doubleday.
- Hall, E. T., & Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension* (Vol. 609). Anchor.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1989). *Understanding cultural differences: [Germans, French and Americans]*. Intercultural Press.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1–2), 46–74.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival* (paperback ed.). Harper Collins.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3–26.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2014). National culture as value orientations: Consequences of value differences and cultural distance. In *Handbook of the economics of art and culture* (Vol. 2, pp. 547–586). Elsevier.
- Sure, M. (2017). Kulturdimensionale Modelle. In M. Sure, *Internationales Management* (pp. 41–78). Springer.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture understanding cultural diversity in business* (Repr. with corrections). Brealey.



Ich freue mich auf
Sie und Ihr Team!

Ihre Trainerin Dr. phil. Simone Krais

- promovierte Anthropologin
- staatlich geprüfte Kommunikationstrainerin
- staatlich geprüfte Mentaltrainerin
- Deutsch-als-Fremdsprache-Lehrerin

Was ich für Ihr Unternehmen tun kann
Als interkulturelle Trainerin unterstütze ich Unternehmen dabei, interkulturelle Zusammenarbeit professionell, sensibel und strukturiert zu gestalten.

Meine Angebote umfassen

- Workshops & Trainings
- Beratung und Begleitung von Führungskräften
- Coaching von Teams und Einzelpersonen