
D

Kulturdimensionen

1. Einordnung
2. Begriff und Funktion von Kulturdimensionen
3. Kulturdimensionen nach *F. Trompenaars*
4. Kulturdimensionen nach *G. Hofstede*
5. Kulturdimensionen nach *GLOBE*
6. Synopse

⇒ *Müller, S.; Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing, München: Vahlen, S. 63-170.*

1 Einordnung

anekdotisch
narrativ/metaphorisch

enumerativ

nominal-
explikativ

empirisch
(operational)

2 Begriff und Funktion von Kulturdimensionen

2.1 Dimension?

2.1.1 Erkenntnistheorie = Konstrukt

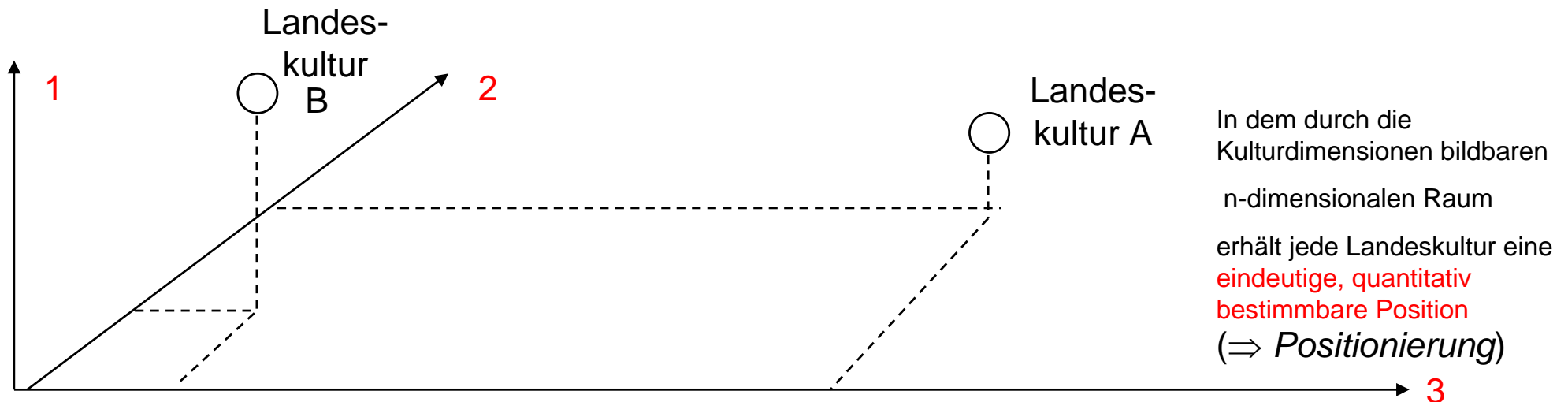
2.1.2 Mathematik = kleinste Anzahl von Koordinaten, mit denen man eine Menge von Objekten beschreiben kann

2.1.3 Multivariate Datenanalyse = unabhängiger Faktor

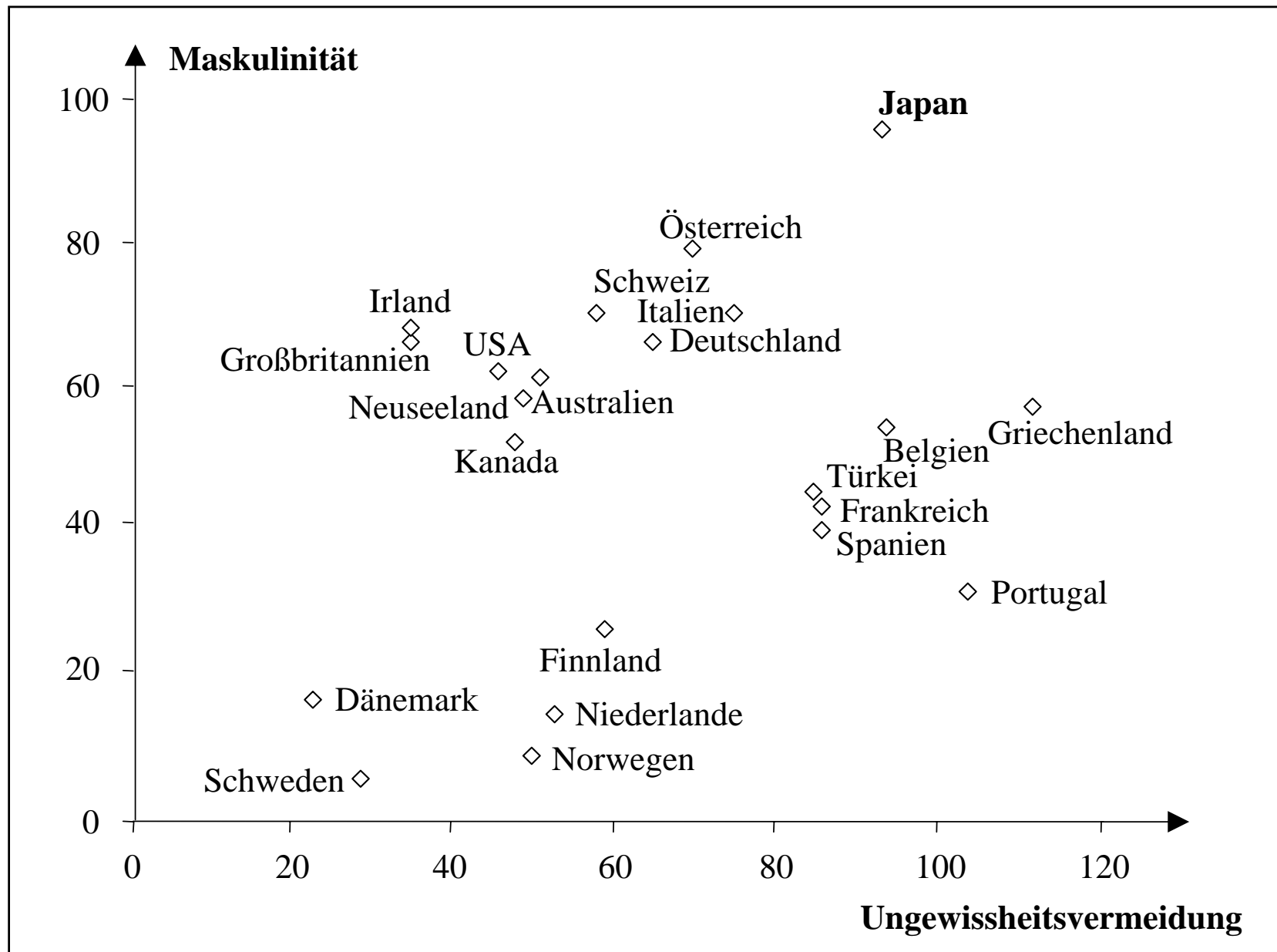
2.2 Funktion:

Kulturdimensionen reduzieren die für die Besonderheiten von Kulturen maßgeblichen

Werte auf ein **Raster grundlegender „latenter“ Variablen.**

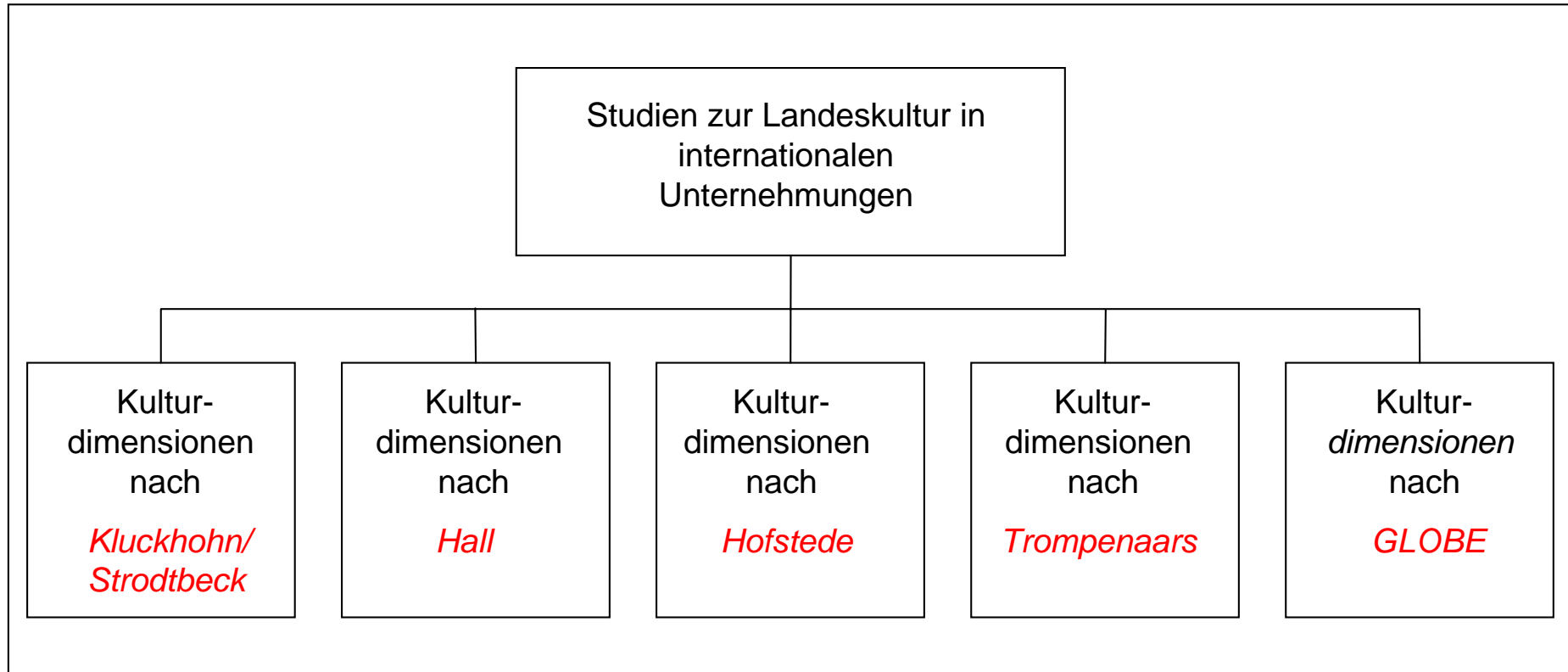


Bsp.: Ungewissheitsvermeidung & Maskulinität/Feminität

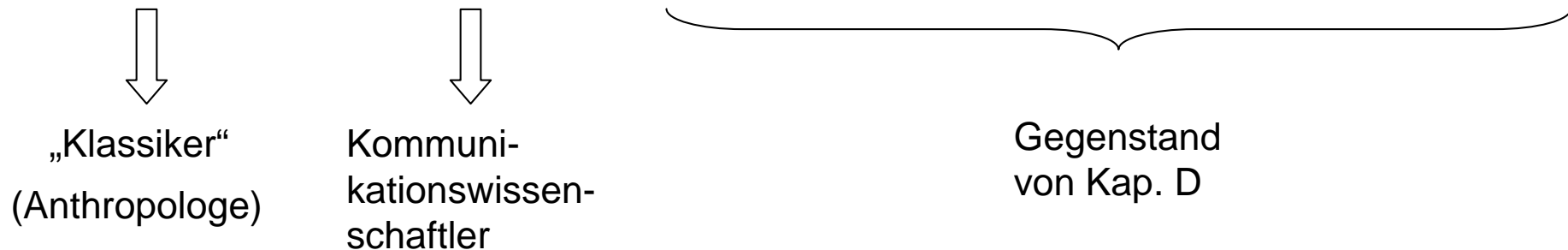


Quelle: Hofstede (1992, S.312f.).

2.3 Ausgewählte Studien



Quelle: Kutschker/Schmid (2005, S. 695), leicht modifiziert.



3 Kulturdimensionen nach *F. Trompenaars*

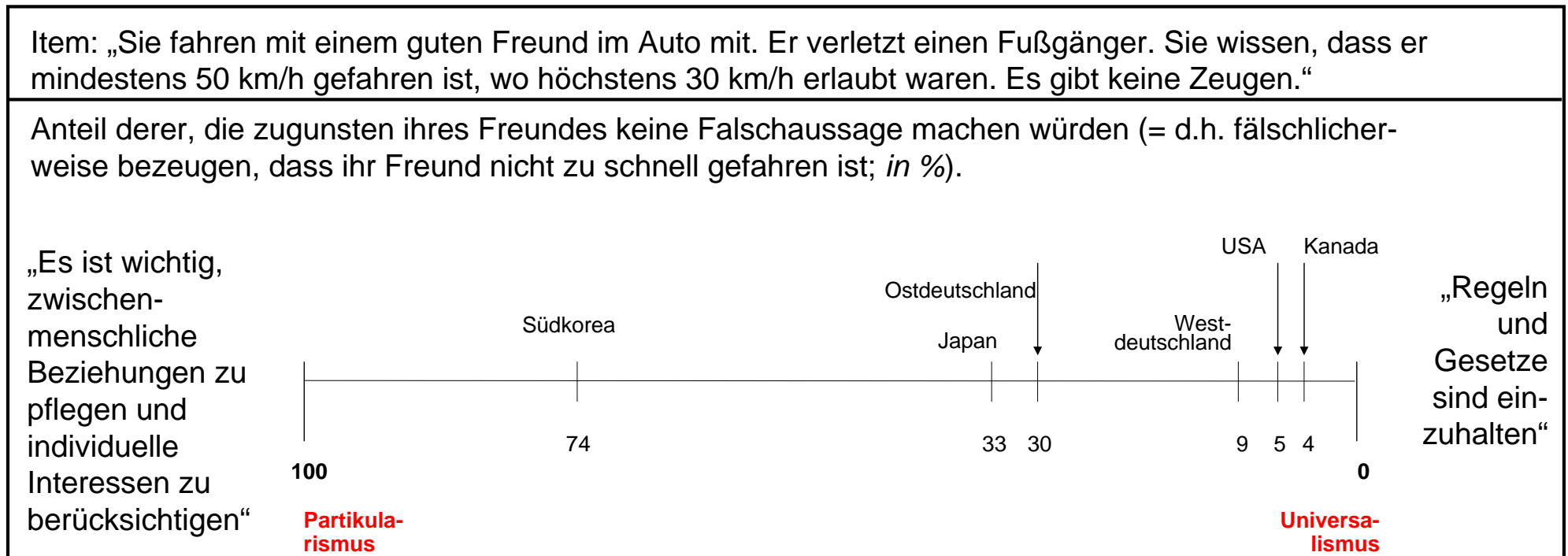
3.1 **Convenience-Sample:** 15.000 Manager in 47 Ländern (= Teilnehmer seiner Management-Seminare)

3.2 „Theoretischer“ Ansatz

- Vage Bezugnahme auf anthropologische Autoren
- Kultur = die für eine Gesellschaft **charakteristischen Problemlösungsstrategien**
- Probleme = Schwierigkeiten, die sich aus der **Beziehung zu anderen Menschen**, zu Arbeit, Zeit, Natur etc. ergeben

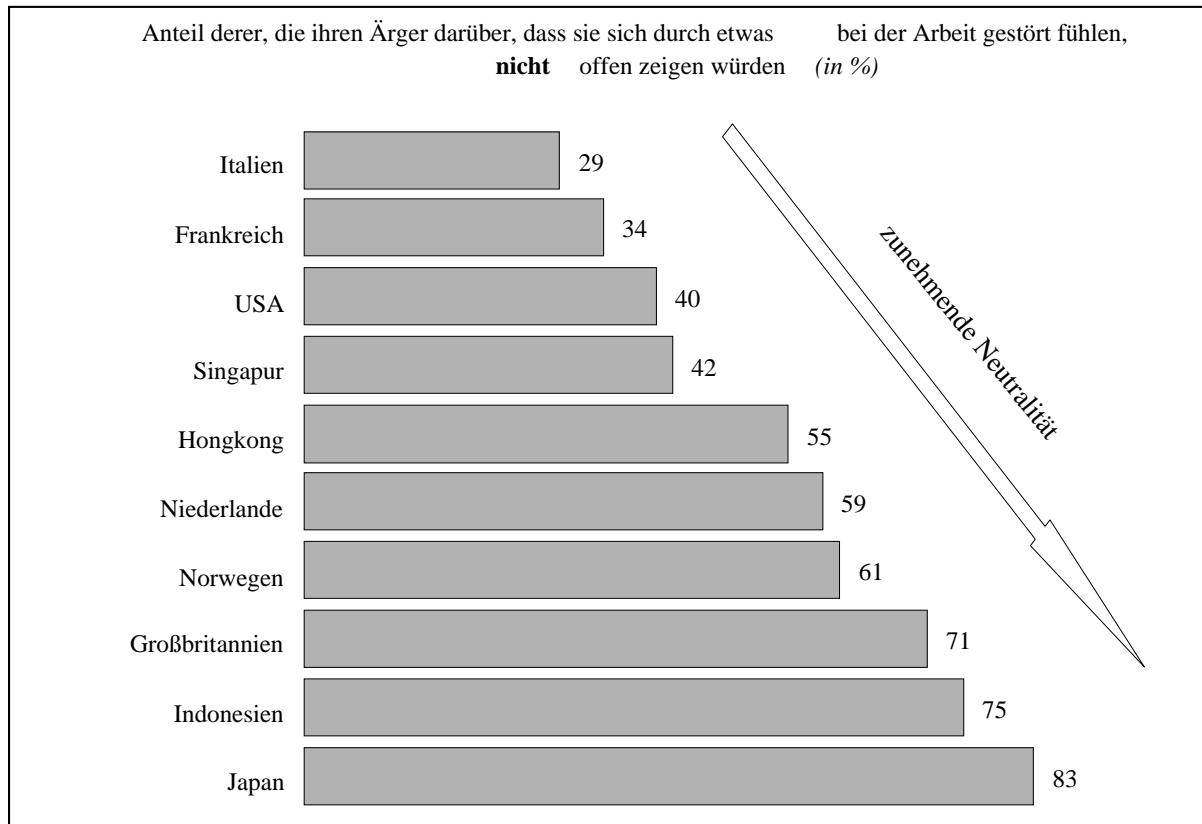
3.3 Kulturdimensionen

3.3.1 Universalismus vs. Partikularismus



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.57).

3.3.2 Affektivität vs. Neutralität



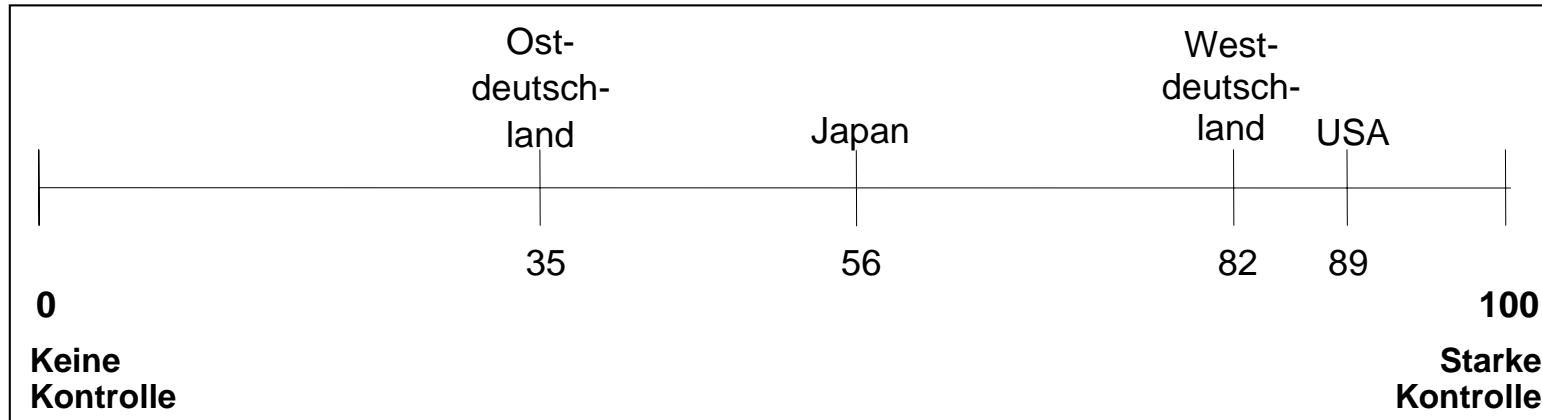
Quelle: Trompenaars (1993, S.96).

⇒ **Kulturstandard:**
Gefühle im Arbeits-
und Geschäftsleben
zeigen?

⇒ Japanisches Sprichwort

„Nur ein toter Fisch hat einen
offenen Mund.“

3.3.3 Bezug zur Natur: *Kontrolle* über vs. *Unterwerfung* unter die Natur



⇒ **Kontrollorientierung**

Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.184).

3.3.4 Zeitverständnis

3.3.5 Zugeschriebener vs. Erwerbener Status

3.3.6 Spezifität vs. Diffusität

⇒ Arbeits- und Privatleben getrennt vs. nicht getrennt

4 Kulturdimensionen nach G. Hofstede

4.1 Pseudotheorie (= nachträglich auf Sozialanthropologie bezogen)

(insb. Arbeiten von *M. Mead* und *R. Benedict*)

4.1.1 Gesellschaften werden mit **ähnlichen Grundproblemen** konfrontiert, entwickeln aber **verschiedene Problemlösungsstrategien**

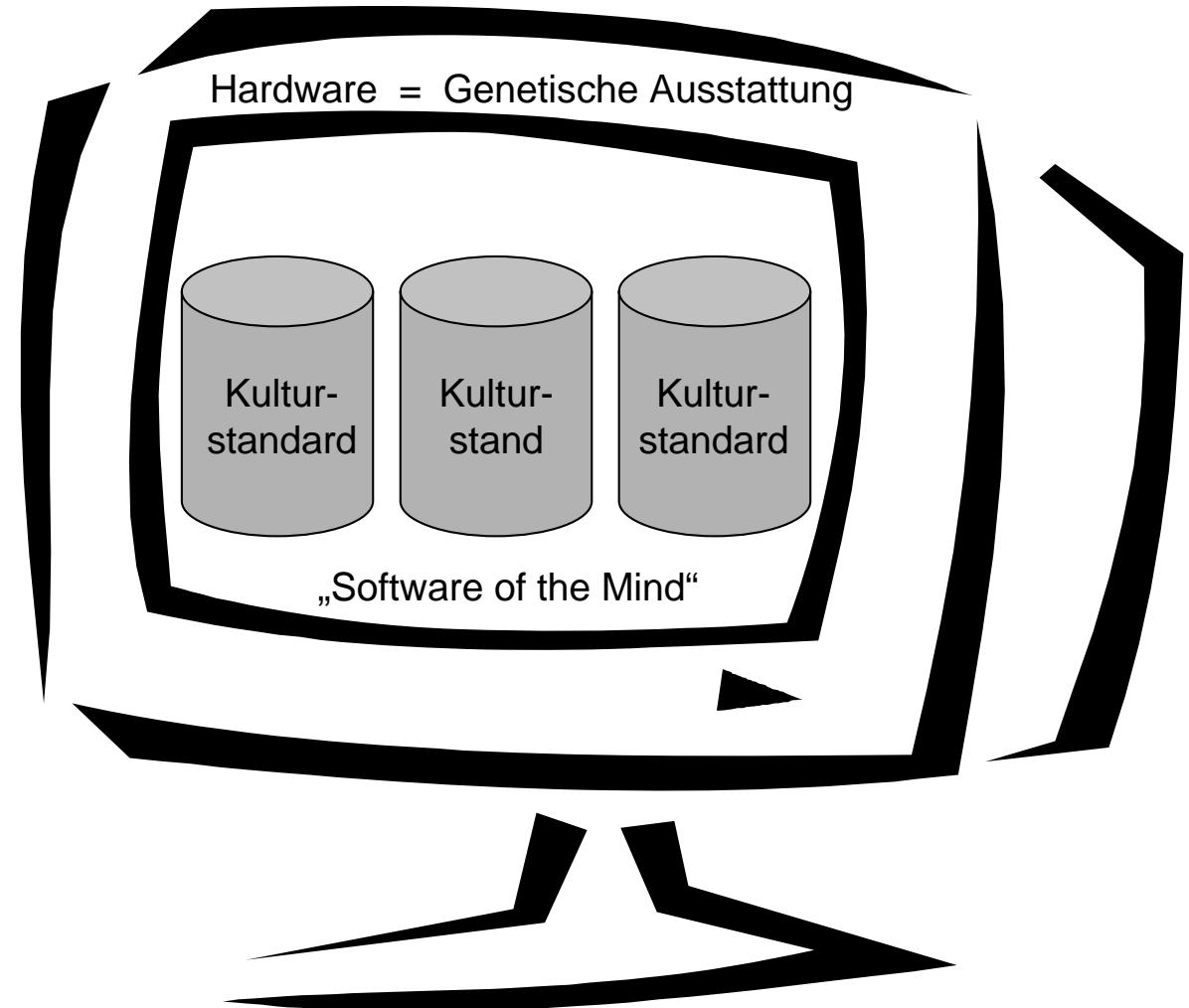
4.1.2 Computer-Analogie:

- **Kultur** = die in einem bestimmten sozialen Umfeld erlernte *Software*.
- Software definiert **Kulturstandards**

Bsp.: Kulturadäquater

Ausdruck von Emotionen:

⇒ Ausdruck von „Furcht“
in einem maskulinen Umfeld?



4.2 Tatsächlich: Empirizismus

4.2.1 Nachträgliche Auswertung von internen Befragungen von **116.000 IBM-Mitarbeitern**

(72 Niederlassungen in zunächst 40, später 50 Ländern + 3 Regionen [Ost-/Westafrika, arabischer Raum])

4.2.2 32 Aussagen zu arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

- Zufriedenheitsangaben: (z.B. „How do you like your job?“)
- Wahrgenommene Merkmale der **realen** Arbeitssituation: (z.B. „How often does your manager expect a large amount of work from you?“)
- Individuelle Überzeugungen bzgl. **idealer** Arbeitssituation:
(z.B. „Competition between employees usually does more harm than good.“)

4.3 Ergebnis

- Vier Kulturdimensionen ($r^2 = 49\%$)
- Kultureller *bias* (\Rightarrow konfuzianische Dynamik \Rightarrow Langfristorientierung)
- Zahllose Folgestudien
 - **Empirisch ermittelte** Kulturprofile von 16 Ländern (Buthan bis Ungarn)
 - **Geschätzte Kulturprofile** (Plausibilitätsüberlegungen) von 17 Ländern (Ägypten bis Tschechoslowakei)

4.4 Individualismus vs. Kollektivismus

Bsp.: ⇒

“In choosing an ideal job, how important would it be to you to have challenging work to do – work from which you can achieve a personal sense of accomplishment?”

4.4.1 Kernaussage: **Identität** des Einzelnen erwächst aus ...

sich selbst heraus vs. aus der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft

4.4.2 Korrelate

	Kollektivistische Gesellschaften	Individualistische Gesellschaften
	Familienleben	
● Erziehungsziele:	Wir-Bewusstsein	Ich-Bewusstsein
● Verpflichtung:	Gegenüber Familie	Gegenüber sich selbst
● Zentrale Werte:	Harmonie, Respekt, Leistung	Wettbewerb, Selbstachtung, Selbstverwirklichung
	Arbeitsleben	
● Gerechtigkeitsprinzip:	Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder von <i>in group</i> und <i>out group</i>	Gleichbehandlung aller Mitglieder einer Gruppe
● Erfolgskriterium:	Zwischenmenschliche Beziehungen	Aufgabenerfüllung

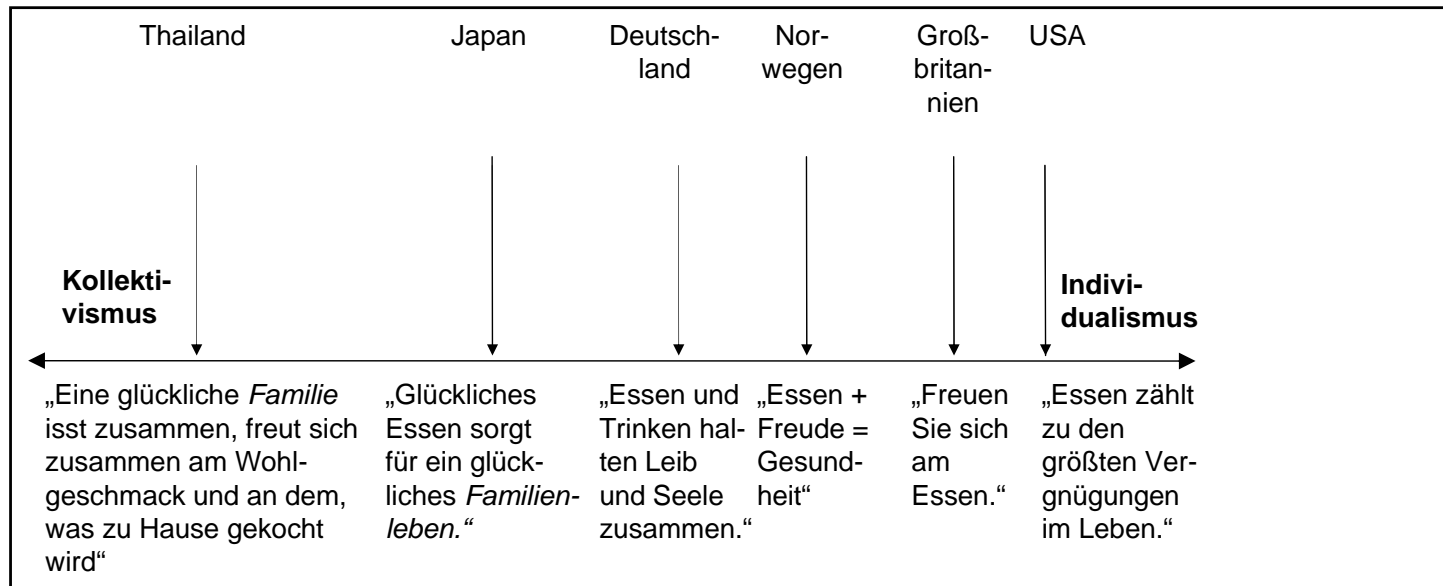
4.4.3 Beispiele

- **Country-of-Origin** (⇒ *in group vs. out group*)
 - Japaner präferieren *Made in Nippon* grundsätzlich
 - US-Amerikaner präferieren *Made in USA* nur, wenn Produkt qualitativ besser

- **Unternehmensleitsätze**

Deutsche Unternehmen	Südkoreanische Unternehmen
➤ Innovation	➤ Harmony and Unity
➤ Spitzenqualität	➤ Sincerity and Diligence
➤ Kundenorientierung	➤ Creation and Development

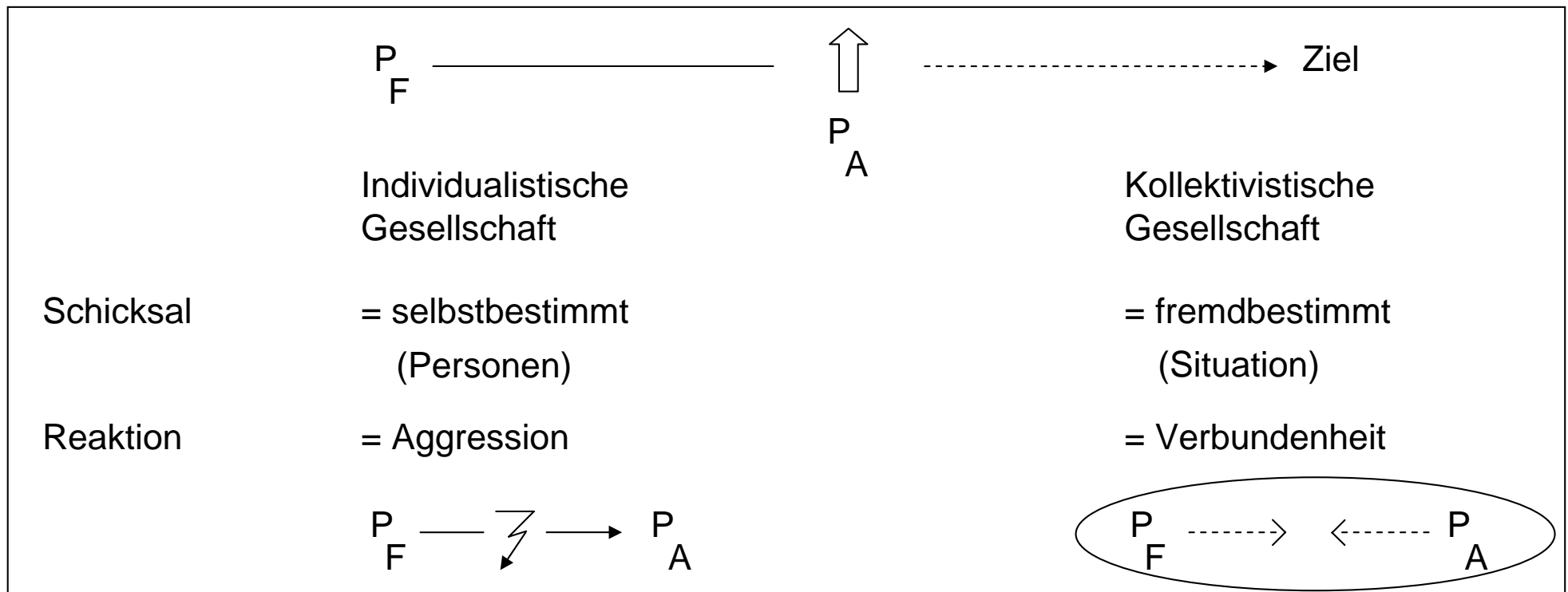
- **Sprichworte: Freude am Essen**



- **Werbebotschaft** (Metaanalyse)

	Leistung	Individualismus	Hedonismus	Geselligkeit
Individualistischer Werbemarkt	6	4	3	
Kollektivistischer Werbemarkt				15

- **Frustrations-Aggressions-Hypothese**



(beide ohne eigenes Zutun Teil des gleichen Geschehens)

4.5 Akzeptanz von Machtdistanz

Bsp.: ⇒

“How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?”

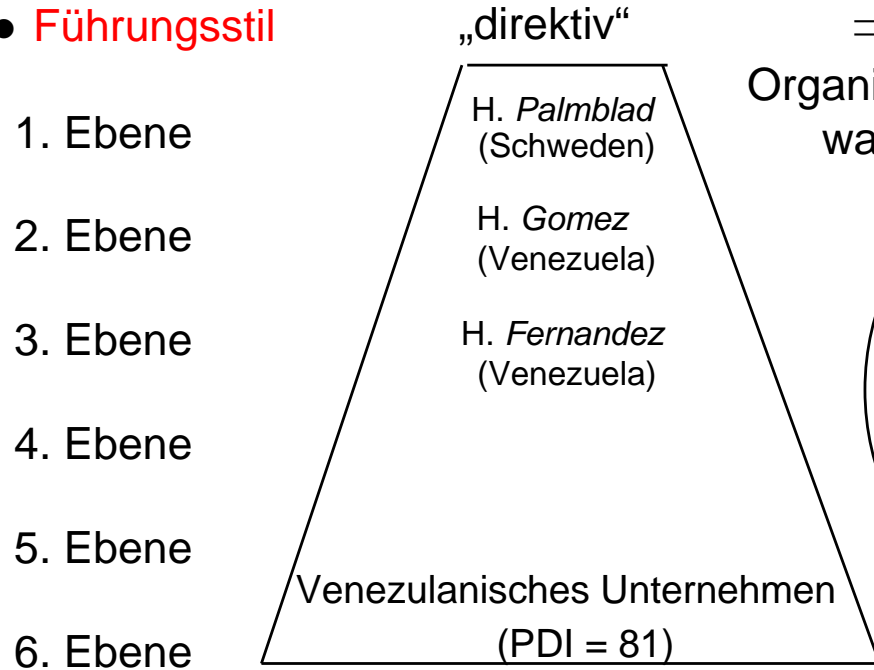
4.5.1 Kernaussage: Empfinden und akzeptieren Untergebene bzw. sozial Niederrangige Ungleichheit?

4.5.2 Korrelate

	Machtdistanz wird abgelehnt	Machtdistanz wird akzeptiert
	Familienleben	
● Erziehungsziel:	Unabhängigkeit, eigener Wille	Gehorsam, Anpassung
● Rolle der Eltern:	Partner	Autorität
	Arbeitsleben	
● Einkommensunterschiede:	gering	groß
● Führungsprinzipien:	Delegation, Mitbestimmung	Zentralisation von Entscheidungen und Verantwortung
	Staat & Gesellschaft	
● Rechtsverständnis:	Gleiches Recht für alle	Mächtige genießen Privilegien
● Machtverständnis:	Macht muss verdient und legitimiert werden	Macht geht vor Recht und ist vererbbar

4.5.3 Beispiele

• Führungsstil

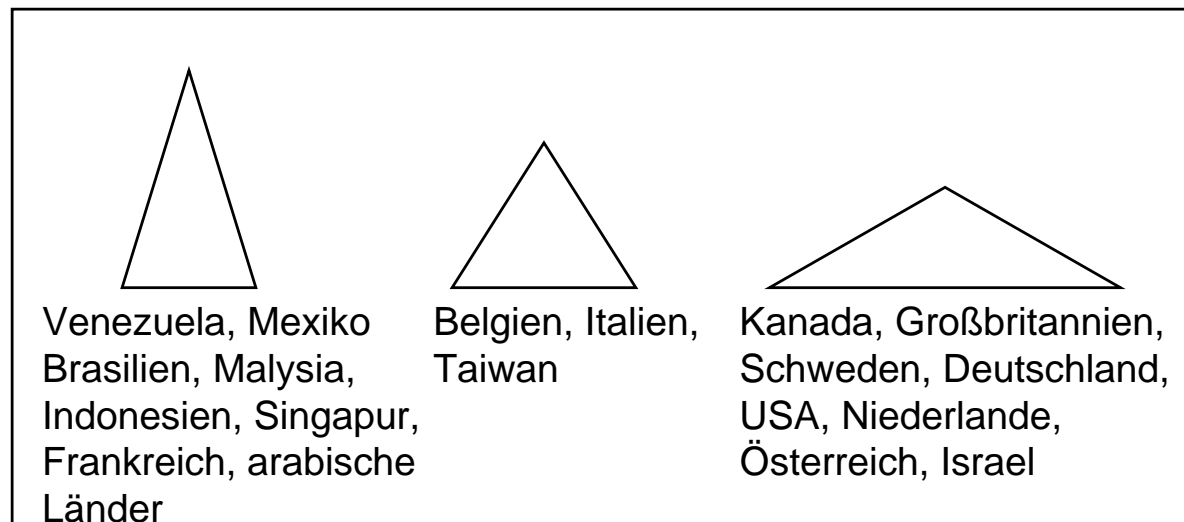


Schade, ich hatte von den beiden mehr Einsatz und Kooperationsbereitschaft erwartet, wo ich doch mit gutem Beispiel vorangegangen bin.

Endlich werden meine Fähigkeiten und Leistungen anerkannt. Aber warum fragt er auch meinen Untergebenen, Herr Fernandez, immer nach seiner Meinung?

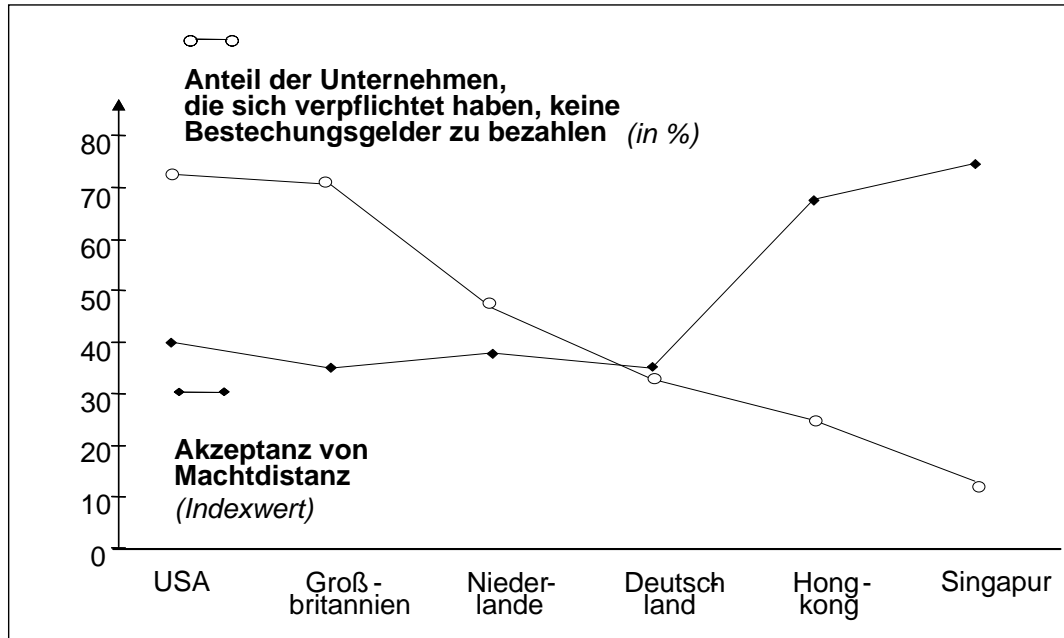
So einen merkwürdigen Chef hatte ich noch nie. Muss ganz schön unsicher sein, der Schwede. Hoffentlich nimmt Herr Gomez mir das nicht übel.

• Unternehmenshierarchie



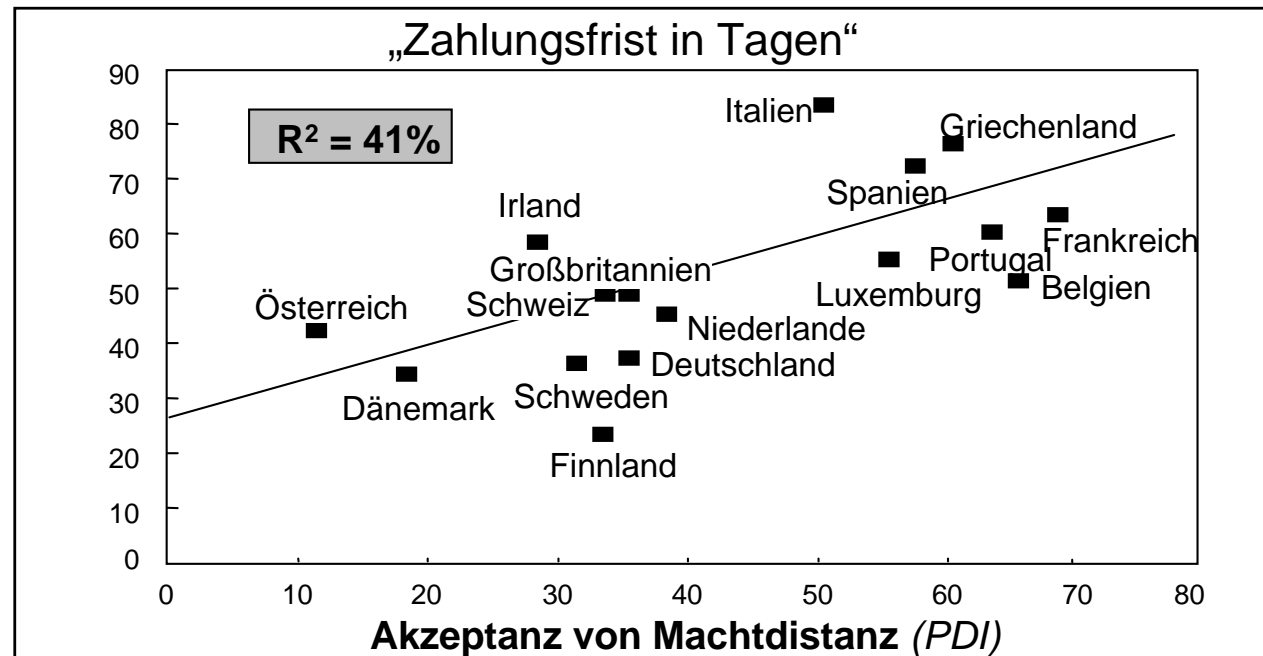
Reaktion

- Korruptionsbereitschaft**



Quelle: auf der Basis von Control Risks/BDI; Hofstede (1991).

- Zahlungsmoral**



4.6 Vermeidung von Ungewissheit

Bsp.: ⇒

“One can be a good manager without having precise answers to most questions that subordinates may raise about their work.”

4.6.1 Kernaussage: Grad der **subjektiven Bedrohung** durch unbekannte, unsichere bzw. unstrukturierte Situationen

4.6.2 Korrelate

	Ungewissheitsakzeptanz	Ungewissheitsvermeidung
	Familienleben	
● Erziehungsziele:	Relativität von ➤ gut & böse“ ➤ „richtig & falsch“	Eindeutigkeit von ➤ gut & böse“ ➤ „richtig & falsch“
● Lebensstil:	Gelassenheit, Optimismus	Stress, Pessimismus
● Zentrale Werte:	Selbstverantwortliches Verhalten	Normentsprechendes Verhalten
	Arbeitsleben	
● Zeit- und Zielvorgaben:	allgemein & vage	detailliert & präzise
● Organisations- und Arbeitsgestaltung:	flexibel & dezentral	formalisiert & standardisiert

4.6.3 Beispiele

- **Arbeits- und Verhandlungsstil**
 - Aktennotizen
 - Protokolle
 - Dokumentation
- **Anteil des Versandhandels am Einzelhandelsumsatz**
 - Individualismus ($r = 0,51$)
 - Maskulinität ($r = 0,14$)
 - Ungewissheitsvermeidung
($r = -0,40$)
- **Markteintrittsstrategie: Präferenz für ...**
 - Joint Venture
(vs. Neugründung)
 - Lizenzvergabe

4.7 Maskulinität vs. Femininität

Bsp.: ⇒

“In choosing an ideal job, how important would it be to you to work with people who cooperate well with one another?”

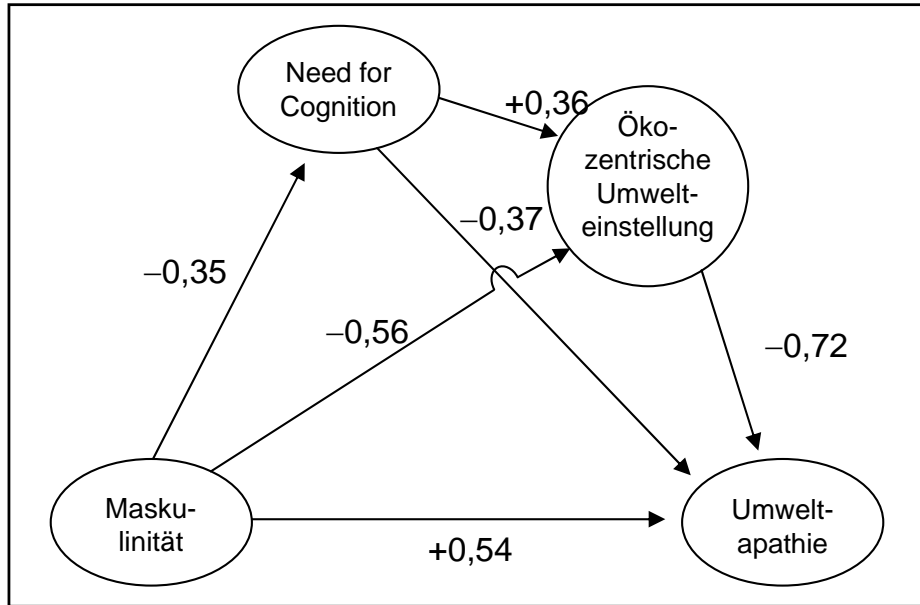
4.7.1 Kernaussage: Grad der Unterschiedlichkeit der Geschlechterrolle

4.7.2 Korrelate

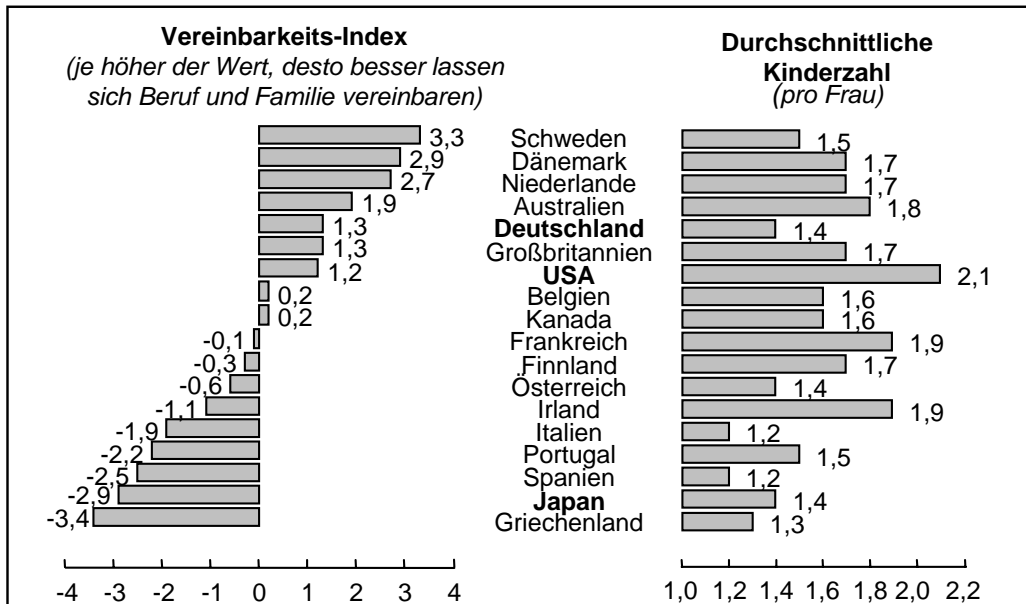
	Feminine Gesellschaften	Maskuline Gesellschaften
Familienleben		
● Zentrale Werte:	Lebensqualität, Zusammenleben	Materieller Wohlstand, Unabhängigkeit
● Geschlechterrolle:	Mann und Frau ergänzen sich	Vorrangstellung des Mannes
● Konfliktlösungsstrategie:	Kompromisse & Vereinbarungen	Sieger & Verlierer
Schule & Arbeitsleben		
● Übergeordnetes Ziel:	Anpassung an bestehende Verhältnisse	Besondere Leistungen
● Problemlösungsstrategie:	Intuition	Analytik
● Arbeitsstil:	Kooperation & Kompromissbereitschaft	Wettbewerb & Konfliktbereitschaft

4.7.3 Beispiele

Umweltbewusstsein



Vereinbarkeit von Familie & Beruf

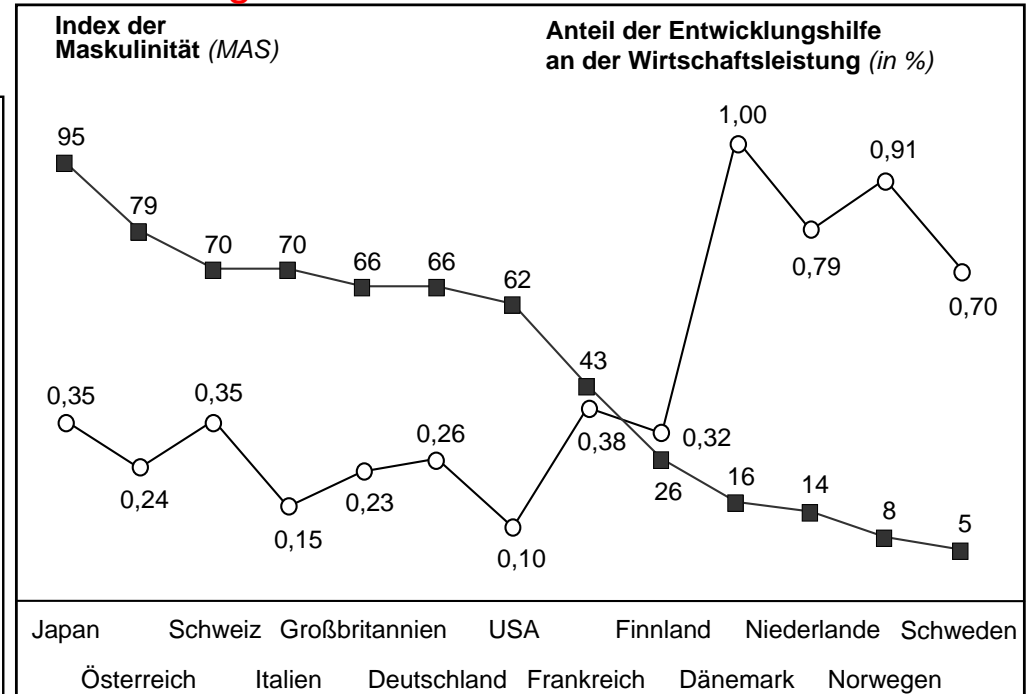


Verhandlungsstil

Feminine Gesellschaften

- Frauen als Verhandlungspartner akzeptiert
- Verhandlung als Win/Win-Situation
 - Kooperation
 - Kompromissbereitschaft
- Verhandlungsatmosphäre
 - freundlich
 - persönliche Beziehungen

Entwicklungshilfe



4.8 Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

Bsp.: ⇒

“In your private life, how important is each of the following to you? Personal steadiness and stability; thrift; persistence; respect for tradition.”

4.8.1 Ausgangspunkt: Cultural Bias ⇒ Konfuzianische Dynamik

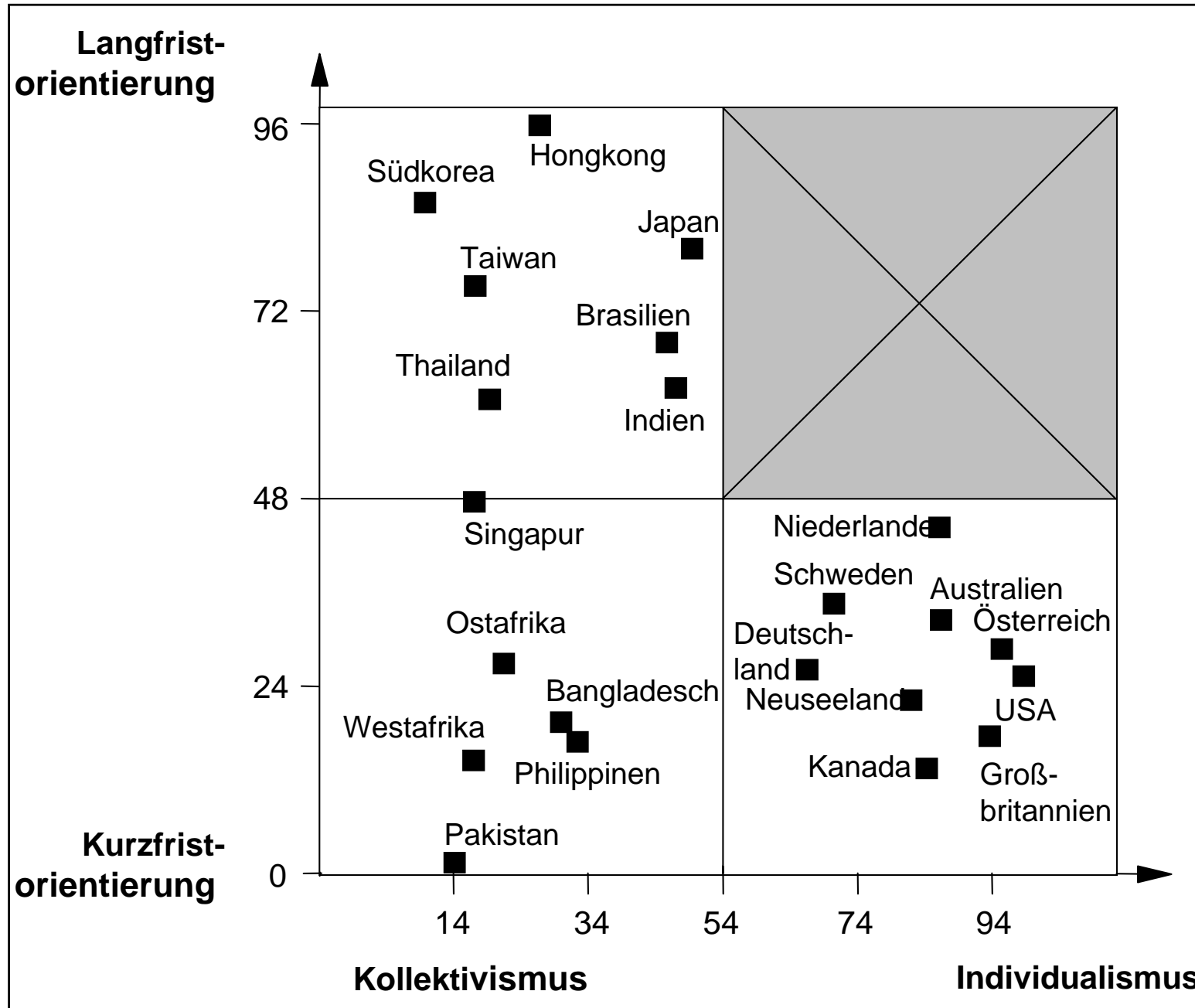
4.8.2 Kernaussage: Eigenschaften, welche es ermöglichen, langfristige Ziele zu erreichen
(⇒ pragmatisches Traditionsbewusstsein)

4.8.3 Korrelate

	Langfristig orientierte Gesellschaften	Kurzfristig orientierte Gesellschaften
● Entscheidungsfindung:	Pragmatisch (Es gibt viele Wahrheiten; Bereitschaft, situative Variablen zu berücksichtigen)	Normativ (Suche nach der absoluten Wahrheit)
● Arbeitsstil:	Fleiß, Ausdauer, langfristige Ziele, Zukunftsorientierung	Ungeduld, Suche nach dem schnellen Erfolg, Gegenwartsorientierung
● Selbstbestimmung:	Wird gemeinschaftlichen Zielen untergeordnet	Hat Vorrang
● Tradition:	Wird den Bedingungen der Gegenwart angepasst	Wird respektiert

4 Kulturdimensionen nach G. Hofstede

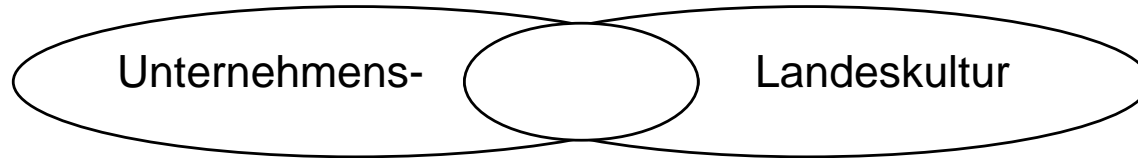
- Zusammenhang zweier Kulturdimensionen



4.9 Stellenwert der Hofstede-Studie

4.9.1 Schwachstellen

- Atheoretischer & empirizistischer Ansatz
- Aktualität (1968-1972) ⇒ Wertewandel?
- Externe Validität: *IBM*-Mitarbeiter

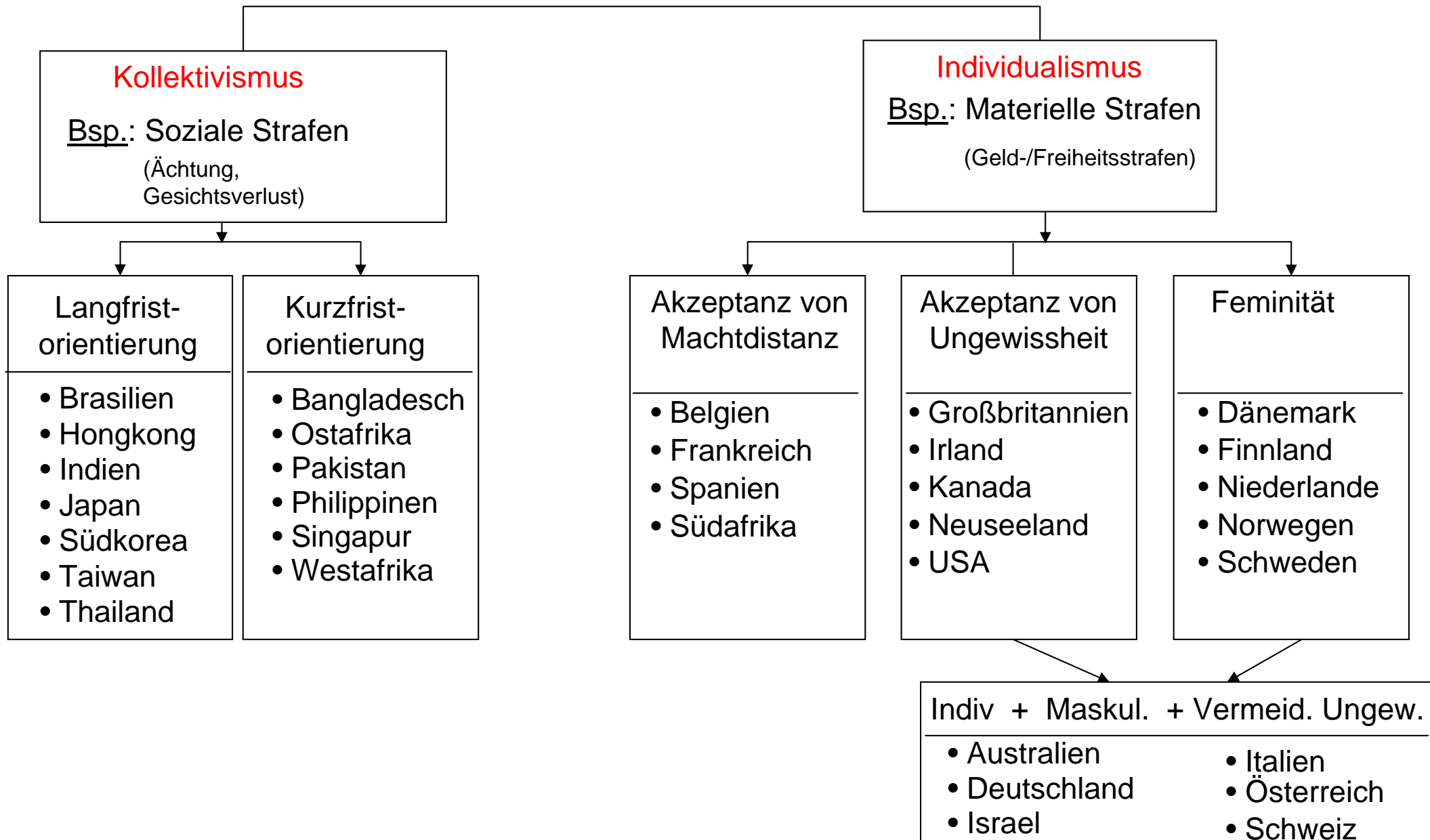


- Korreliertheit mehrerer Kulturdimensionen
 - IDV / PDI
 - IDV / LTO

4.9.2 Stärken

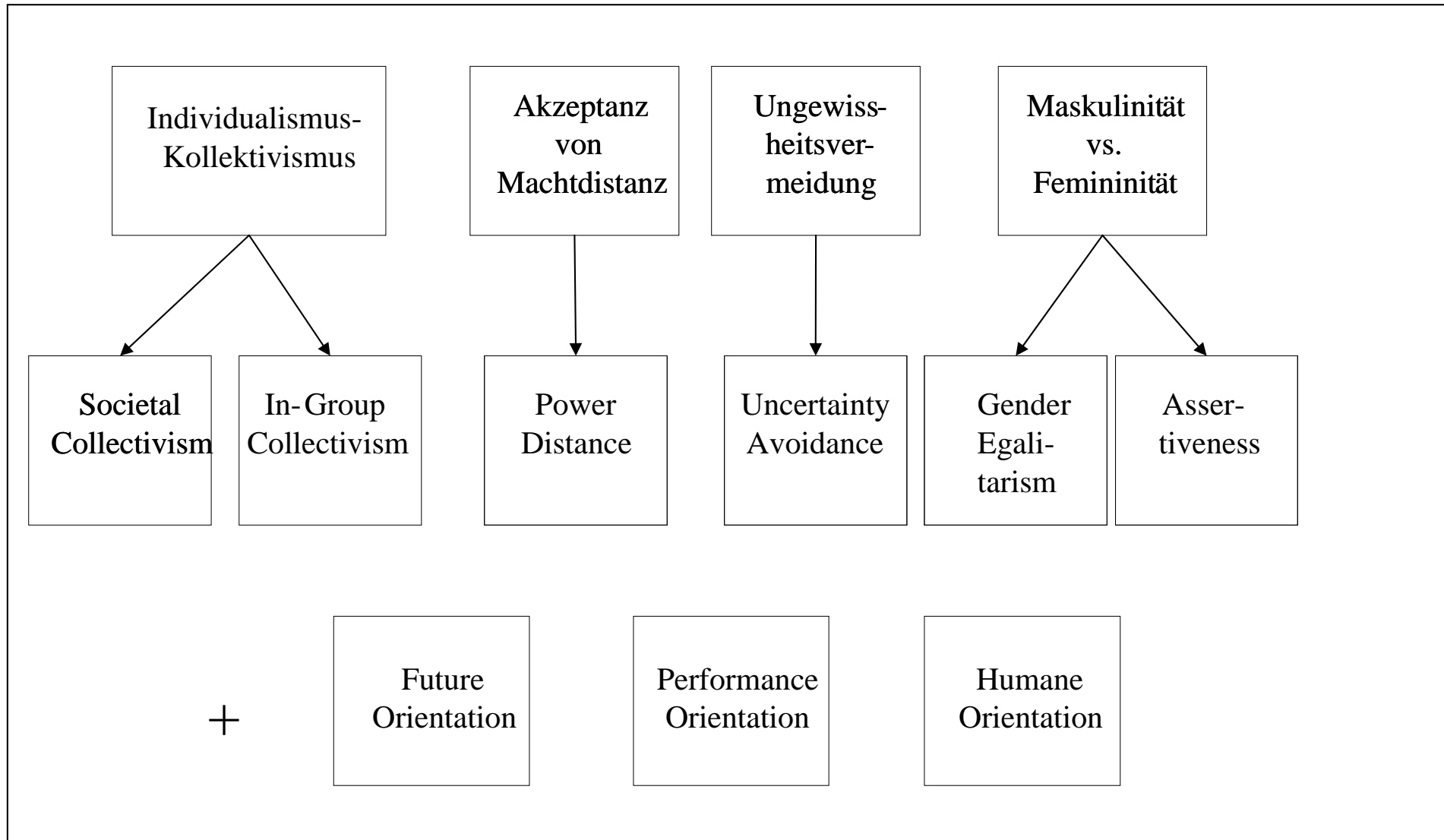
- Datenbasis
- Relative Stabilität von Werten (vs. Wertewandel)
- „Einäugiger unter den Blinden“ (praxisgerechter als *Inglehart* & fundierter als *Trompenaars*)
- Große Akzeptanz (zahllose Replikations- und Folgestudien)
 - ⇒ Thema „Kultur & Management“ (*Agendasetting*)

4.9.3 Erkenntniswert

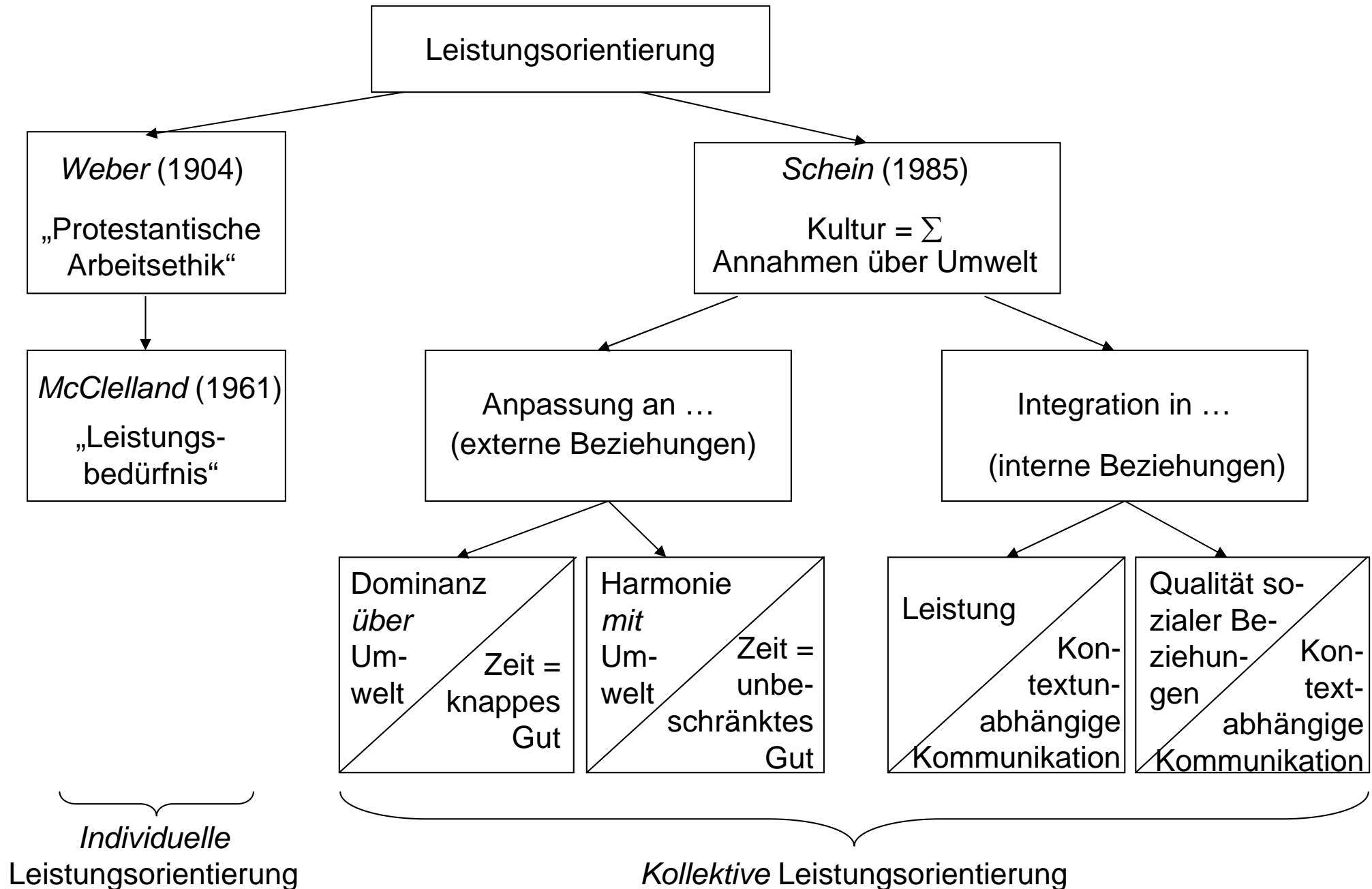


5 Kulturdimensionen nach *GLOBE*

5.1 Zusammenhang *Hofstede/GLOBE*



5.2 Theoretische Fundierung (Bsp.: Leistungsorientierung)



6 Synopse

D Kulturdimensionen

	Hofstede	Trompenaars	GLOBE	Adler	Triandis	Hall/Hall
(1) Fokus bzw. Bezugspunkt der Identität	Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus vs. Kollektivismus Universalismus vs. Kollektivismus	Societal-Collectivism In Group-Collectivism	Individualismus vs. Kollektivismus	In Group vs. Out Group	High Context vs. Low Context
(2) Hierarchische Beziehungen	Akzeptanz von Machtdistanz	Gleichheit vs. Hierarchie Zugeschriebener vs. selbst erworbener Status	Akzeptanz von Machtdistanz		Alter; Geschlecht; soziale Klasse etc.	
(3) Bedeutung der Geschlechterrollen	Maskulinität vs. Femininität	Analysierend vs. integrierend Affektivität vs. Neutralität	Gleichheit der Geschlechter Durchsetzungswille		Dominanz über vs. Unterwerfung unter die Natur	
(4) Umgang mit Neuartigem, Unstrukturiertem	Unsicherheitsvermeidung		Unsicherheitsvermeidung		Ideologismus vs. Pragmatismus	
(5) Zeitverständnis	Langfristige vs. kurzfristige Orientierung	Synchrones vs. konsekutives Zeitverständnis	Zukunftsorientierung	Verhangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung	Verhangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung	Monochrones vs. polichrones Zeitverständnis
(6) Raumorientierung				Öffentlicher vs. privater Raum	High Contact vs. Low Contact	Raumorientierung
(7) Sinnorientierung			Leistungsorientierung Fairness und Altruismus	To do vs. to be	To do vs. to be	
(8) Selbst- und Weltbild				Selbstachtung	Selbstwahrnehmung Menschheit = gut oder schlecht	