

# **Managerwissen kompakt: Interkulturelle Kommunikation**

Cornelius J.M. Beniers

ISBN 3-446-40220-9

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40220-9> sowie im Buchhandel

## 1 Warum ist interkulturelle Kompetenz notwendig?

„Die spinnen, die Römer!“ Eine Aussage, die Obelix (in dem Comic „Asterix und Obelix“) bei Kontakt mit den Römern oft und gerne wiederholt. In diesem Comic erfreuen wir uns an Stereotypen, an egozentrischen Sichtweisen, an der Unfähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen. Versteht Obelix eine Handlungsweise der Römer nicht, fragt er nicht nach den römischen Gebräuchen oder Sitten, sondern er definiert dieses Verhalten aus seiner sicheren Gewissheit im Mittelpunkt der Welt zu stehen und aus seiner ureigenen gallischen Perspektive.

In unserem Geschäftsleben wäre so eine Einstellung fatal. Die Kommunikation zwischen Menschen, die dem gleichen Kulturkreis angehören, ist ja schon nicht immer einfach, aber ungleich schwieriger ist die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen. Hier sind nicht nur die individuellen, sondern auch die kulturspezifischen Eigenheiten des Gegenübers zu beachten. Ob es sich beispielsweise um Begrüßungsrituale, Gesprächspausen, Körperdistanz oder die Bedeutung des Lachens handelt, alles was wir sagen, tun oder denken ist kulturell geprägt. Soll die interkulturelle Kommunikation erfolgreich sein, dann ist also eine besondere interkulturelle Sensibilität, eine besondere interkulturelle Kompetenz notwendig.

Wir leben in einer Zeit zunehmender Globalisierung. Internationale Kontakte sind an der Tagesordnung. Kaum eine Firma, die nicht exportiert oder importiert, viele Firmen haben global verteilt Tochterunternehmen, Joint-Ventures oder sonstige Kooperationen.

---

Dadurch werden die Anforderungen an deutsche Führungskräfte (Expatriates) komplizierter. Es kommt nicht nur auf fachliche Kompetenz, sondern vor allem auf soziale Kompetenz an. Wollen sie erfolgreich sein, müssen sich Führungskräfte schnell an neue und unterschiedliche Situationen anpassen können, auch in Bezug auf Situationen, die im Vergleich zur eigenen Kultur verschieden sind. Die Anforderungen einer interkulturellen Situation sind allerdings mit dieser situativen Anpassungsfähigkeit nicht zu bewältigen, zu komplex, zu verschieden sind Denken oder Handeln.

Ein „diversity management“, also ein Management der Mannigfaltigkeit, wird eine immer wichtigere Rolle in Unternehmen spielen. Durch die Ergrauung der deutschen Bevölkerung werden immer mehr ausländische Mitarbeiter Stellen in deutschen Unternehmen einnehmen. Kulturell homogene Teams innerhalb einer Firma wird es immer seltener geben. Hinzu kommt, dass die Projekt- oder Teamarbeit längst nicht mehr auf einen Standort oder eine Region beschränkt ist. Projekte, bei denen beispielsweise der Programmierer in Indien, der Entwickler in Frankreich, der Produzent in China sitzen und die Federführung in Deutschland liegt, sind schon längst nicht mehr die Ausnahme. Die Zukunft gehört interkulturellen Teams, die von allen Beteiligten interkulturelle Kompetenz fordern. Führungskräfte, Vorgesetzte und Kollegen müssen Fähigkeiten zur Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen aufweisen.

Wer die interkulturellen Herausforderungen nicht lösen kann, wird über kurz oder lang das Nachsehen haben. Etwa die Hälfte aller interkulturellen Verhandlungen scheitern aufgrund der mangelnden interkulturellen Kompetenz der Beteiligten. Projekt- oder Teamarbeit ist ohne interkulturelle Kompetenz ungleich schwieriger, viel Zeit und damit auch

---

viel Geld gehen unnötigerweise verloren. Wer im Wettbewerb bestehen will – ob als Unternehmen oder als Person – der muss diese interkulturelle Herausforderung erfolgreich bewältigen können.



### **Notwendigkeit interkultureller Kompetenz**

- Zunehmende Globalisierung
- Erweiterung der EU
- Zunahme ausländischer Mitarbeiter
- Höhere Frequenz interkultureller Überschneidungssituationen

Interkulturelle Kompetenz bzw. erfolgreiche interkulturelle Kommunikation setzt Wissen voraus: Was heißt Kultur? Welche Dimensionen der Kultur gibt es? Was ist interkulturelle Kompetenz und welche Hindernisse sind zu überwinden? Was heißt interkulturelle Kommunikation? Was ist dabei zu beachten? Und schließlich: wie lassen sich interkulturelle Verhandlungen meistern?

Das sind die zentralen Fragen, die es im Kontakt mit Leuten aus anderen Kulturen zu beantworten gilt.

## 2 Was heißt „Kultur“?

Es gibt unzählige Kulturdefinitionen. Eine sehr moderne Definition lautet: „Kultur ist die mentale Programmierung des Geistes.“ Entsprechend dieser Ansicht ist Kultur die mentale Programmierung, die jedes Mitglied einer gegebenen Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe erlebt und entsprechend der er voraussichtlich folgerichtig handeln wird.

Kultur, so verstanden, enthält eine Menge „alltäglicher und gewöhnlicher Dinge des Lebens: begrüßen, essen, zeigen oder verbergen von Emotionen, Körperdistanz zu anderen, lieben oder Körperhygiene“. Im Licht der obigen Definition ist es auch nicht schwierig, das Phänomen des Kulturschocks zu erklären: Er ist die mentale Reaktion auf fremde „Software“.

Daneben gibt es eine umfangreichere Kulturdefinition, nach der Kultur ein Orientierungssystem ist, das allen Mitgliedern dieser Gemeinschaft vertraut ist: „Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. Zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems lassen sich als so genannte ‚Kulturstandards‘ definieren. *Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.* Eigenes und frem-

---

des Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Zentrale Kulturstandards einer Kultur können in einer anderen Kultur völlig fehlen oder nur von peripherer Bedeutung sein. Verschiedene Kulturen können ähnliche Kulturstandards aufweisen, die aber von unterschiedlicher Bedeutung sind und unterschiedlich weite Toleranzbereiche aufweisen. Kulturstandards und ihre handlungsregulierende Funktion werden nach erfolgreicher Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur nicht mehr bewusst erfahren . . .“



### **Kultur**

- Kultur ist die mentale Programmierung des Geistes.
- Kultur ist ein Orientierungssystem einer Gesellschaft, das das Wahrnehmen, Denken und Handeln ihrer Mitglieder beeinflusst.

Kultur ist ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben (Gruppe = Anzahl von Menschen, die Kontakt zueinander haben; Kategorie = Menschen, die etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt miteinander in Kontakt stehen müssen, wie z. B. alle Fußballer der Nationalmannschaft 1996).

Kultur ist erlernt. Wir machen uns Kultur zu Eigen, indem wir sie erlernen. Das findet in der Familie statt, in der Schule, in Jugendverbänden, Sportvereinen, am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft.

### **Was uns ausmacht: Persönlichkeit, Kultur und Natur**

Die mentale Programmierung des Menschen kann in drei Bereiche unterteilt werden:

---

► *Persönlichkeit*

Die einzigartige persönliche Kombination mentaler Programme eines Individuums, die es mit keinem anderen Menschen teilt.

► *Kultur*

Kultur ist erlernt und nicht ererbt. Kultur leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen.

► *Natur*

Die menschliche Natur ist das, was allen Menschen gemeinsam ist: Sie stellt die universelle Ebene in unserer mentalen Software dar. Wir haben sie mit unseren Genen ererbt. Wie z. B. die menschliche Fähigkeit, Angst, Freude zu empfinden, die Fähigkeit, die Umgebung zu beobachten und mit anderen Menschen darüber zu sprechen. (Wie man seine Angst, Freude usw. zum Ausdruck bringt, das wird durch die Kultur bedingt.)

### **Manifestationen der Kultur**

Wir werden als hilflose Wesen geboren und erlernen erst, uns im Laufe unserer Sozialisation in der Welt zurecht zu finden. Ob es sich beispielsweise um die angemessene Kleidung, richtige Begrüßung, Rollenverhalten oder auch der Gegensatz von Gut und Böse handelt – all diese Definitionen wissen wir nicht von vorneherein. Wir erlernen sie, verinnerlichen sie und geben sie dann wieder weiter. Diese „Weltdefinitionen“ leben zwar durch den Einzelnen weiter, bestehen aber unabhängig von einzelnen Personen. Sie bilden die Standards einer Kultur bzw. sind in ihr manifestiert. Diese Manifestationen lassen sich unterteilen in Symbole, Helden, Rituale und Werte:

---

## *Symbole*

Symbole sind Worte, Gesten, Objekte mit bestimmter Bedeutung, die nur von denjenigen verstanden werden, die der gleichen Kultur angehören.

## *Helden*

Helden sind Personen (tot oder lebend), auch Comic-Figuren, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen sind. Sie dienen als Verhaltensvorbilder.

## *Rituale*

Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die zum Erreichen der angestrebten Ziele überflüssig sind, aber innerhalb einer Kultur für sozial notwendig gehalten werden.



### **Manifestationen der Kultur**

- *Symbole*: Worte, Gesten, Fachsprache, Kleidung, Haartracht, Statussymbole, Flaggen, Trooping the Colour (Großbritannien).
- *Helden*: der beste Verkäufer des Jahres, der Fußballer des Jahres.
- *Rituale*: Formen des Grüßens, soziale Zeremonien (Jubiläumsfeier, Betriebsausflüge).

## *Werte*

Werte sind Ideen, Orientierungen oder Verhaltensweisen (Werthaltungen), die:

- ▶ vom Einzelnen, einer Gruppe, Gemeinschaft oder innerhalb von sozialen Systemen (Kulturkreis, Gesellschaft, Organisationen)
  - ▶ für wichtig, gut und erstrebenswert angesehen bzw. geschätzt, respektiert und gelebt werden,
-

- ▶ Handlungen und Urteile jenseits von unmittelbaren Zielen und über eine konkrete Situation hinaus beeinflussen. Man unterscheidet folgende Arten von Werten:
  - ▶ *Materielle Werte*: Diese besitzen einen bloß relativen Wert als Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele. Sie gewinnen ihre Wertqualität durch Bezug auf höhere Werte. Beispiel: Kapital, sichere Autos, „gelungene Architektur“, nutzerfreundliche IT.
  - ▶ *Ideelle Werte*: Sie haben einen intrinsischen Wert und werden um ihrer selbst willen erstrebt oder respektiert. Sie können auch der Erreichung anderer Ziele, höherer Werte oder Güter dienen. Beispiel: Wissen, Ästhetik, Wohlbefinden, Kunst, Tugenden, Freundschaft, Religion.
  - ▶ *Ethische Werte*: Diese stellen höchste Güter oder letzte Ziele („Umwillen“) menschlicher Existenz dar. Sie dienen als Maßstab zur Konkretisierung bzw. Begründung ethischer Prinzipien, Normen und Regeln. Beispiel: Freiheit, Würde, Gerechtigkeit, Frieden, Gemeinwohl, Gesundheit, Liebe, Weisheit, gelingendes Leben.
  - ▶ *Soziale Werte*:  
Wichtigster sozialer Wert in:  
Dänemark: Selbstrespekt  
Deutschland: Sinn für Leistung  
Frankreich: Selbstverwirklichung  
Japan: Selbstverwirklichung  
Niederlande: Sinn für Eigentum  
Russland: Sinn für Eigentum  
USA: Selbstrespekt
-



### Kulturelle Werte

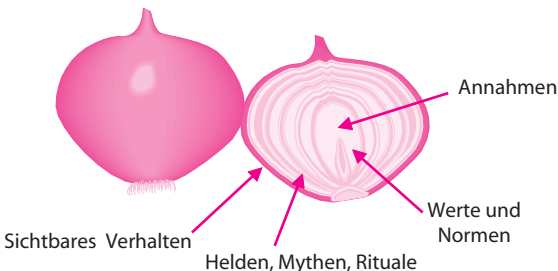
- *Materielle Werte*: Kapital, sichere Autos.
- *Ideelle Werte*: Wissen, Ästhetik, Wohlbefinden, Kunst, Freundschaft, Religion.
- *Ethische Werte*: Freiheit, Würde, Gerechtigkeit, Frieden, Gesundheit, Liebe, Weisheit.
- *Soziale Werte*: Selbstrespekt, Sinn für Leistung, Sinn für Eigentum, Selbstverwirklichung.



### Funktionen von Werten

- Normative Funktion für das Verhalten ihrer Mitglieder.
- Konstitutive Funktion für die Bildung einer eigenen kulturellen Identität.
- Integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion.

Unser Verhalten, Denken und Fühlen wird von diesen Manifestationen der Kultur bestimmt. Der niederländische Soziologe Prof. Dr. G. Hofstede vergleicht dies mit einer Zwiebel: Wir sehen nur das Verhalten, hier finden die im Kern gelegenen Annahmen ihren Ausdruck, gefiltert oder determiniert – je nachdem aus welcher Richtung interpretiert wird – durch die Manifestationen der Kultur (Bild 1).



**Bild 1:** Zwiebeldiagramm (Hofstede)

## 2.1 Notwendige Einstellung: Kultureller Relativismus

Möglichkeiten zum Zusammentreffen mit anderen Kulturen und mit Ansichten, die in ihnen ihren Ursprung haben, wachsen ständig. Reisen und Medien geben Einsicht in die Relativität unserer eigenen Kulturstandards. Es stellt sich heraus, dass unsere Wahrnehmung der Realität keineswegs universell ist. *Es gibt keinen Grund, zu glauben, dass unsere Normen und Werte besser sind als die, an denen eine andere Kultur festhält.*

Es gibt keine signifikanten Standards, um Kulturen hierarchisch anzuordnen. Was zu einer Zeit an einem Ort richtig ist, kann an einem anderen Ort falsch sein. Anthropologische Daten zeigen an, dass sogar moralische Richtigkeit oder Falschheit von Ort zu Ort variieren. Deshalb gibt es keine Rechtfertigung, eine Gruppe als besser/höher oder schlechter/niedriger als eine andere einzuschätzen.

*Wenn man eine fremde Kultur beobachtet, ist ein gewisser vorübergehender Ausschluss des Urteilens notwendig.* Man muss immer daran denken, dass die eigene Perspektive die Tendenz hat, subjektiv zu sein, und dass eine Kultur nur von innen beurteilt werden kann. Andererseits kann es sehr wertvoll sein, Fremdperspektiven auf die eigene Kultur zu projizieren.

Kultureller Relativismus kann allerdings zu einem schwierigen ethischen Problem führen. Wenn eine Kultur nur von innen beurteilt werden kann, wie sieht es dann mit Kulturen aus, die beispielsweise das Töten von Menschen billigen?

---



### Kultureller Relativismus

- Keine Kultur ist besser als irgendeine andere Kultur.
- Man soll vorurteilsfrei andere Kulturen beobachten.

Kulturen lassen sich kategorisieren, d. h. nach bestimmten Dimensionen einordnen. Hier sind es vor allem die Dimensionen von Hofstede und Trompenaars & Hampden-Turner, die sich sehr gut für eine erste Einordnung eignen. Auch die Unterscheidung in monochrome und polychrone Kulturen ermöglicht eine gute Einschätzung.

## 2.2 Dimensionen nationaler Kulturen nach Hofstede

Hofstede hatte Gelegenheit, eine aus Erhebungen gewonnene umfangreiche Datenmenge über die Werte von Menschen in über 50 Ländern auf der ganzen Welt zu untersuchen. Diese Menschen arbeiteten in den jeweiligen Niederlassungen von IBM. Die Auswertung dieser Daten brachte kulturelle Dimensionen zutage. Hofstede unterscheidet folgende kulturelle Dimensionen:



### Dimensionen nationaler Kulturen (Hofstede)

- Machtdistanz
  - Kollektivismus versus Individualismus
  - Maskulinität versus Feminität
  - Unsicherheitsvermeidung
-

## Machtdistanz

### Definition:

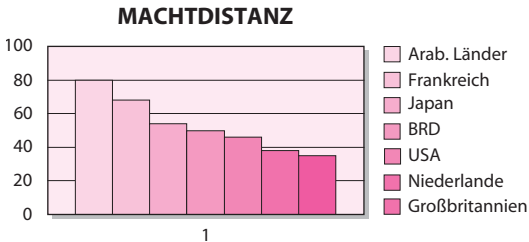
*Das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.*

Die arabischen Länder sind beispielsweise Gesellschaften, in der ungleiche Machtverhältnisse hohe Akzeptanz in der Bevölkerung finden, im Gegensatz zu Großbritannien oder den Niederlanden (Bild 2). Die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz zeigt Tabelle 1.



### Kennzeichen der Machtdistanz

- Länder wie Frankreich, Indien und Japan zeichnen sich durch eine hohe soziale Distanz aus; man respektiert die übergeordnete Stellung.
- Amerika, als anderes Extrem, zeigt dieses Verhalten nicht: z. B. die Affäre Clinton, die offen in den Medien ausgeschlachtet wurde.
- Der amerikanische Traum „vom Tellerwäscher zum Millionär“ hängt auch mit der geringen sozialen Distanz zusammen. „Be what you want to be“, lautet die Devise.
- Indien dagegen ist eine Kultur, die großen Respekt vor höheren sozialen Positionen hat. Auch nach Abschaffung des Kastenwesens wird diese Hierarchie noch in weiten Teilen der Gesellschaft aufrechterhalten.
- In deutschen Unternehmen gibt es eine stärkere Hierarchie, d. h. größere Distanz zwischen Chef und Mitarbeitern, als in niederländischen Unternehmen. Niederländische Unternehmen reagieren schneller und flexibler auf unvorhergesehene Entwicklungen usw. als deutsche Firmen, da die Mitarbeiter häufiger selbst die Initiative ergreifen.



**Bild 2:** Index Machtdistanz

| <b>Geringe Machtdistanz</b>   | <b>Große Machtdistanz</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen: Kinder dürfen „Nein“ sagen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern erwarten von ihren Kindern Gehorsam.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Schule ist Lehrinhalt vom Stoff losgelöste Wahrheit.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Schule ist Lehrinhalt nicht vom Stoff losgelöste Wahrheit, sondern persönliche Weisheit des Lehrenden.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Initiative des Schülers wird Wert gelegt.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Initiative geht vom Lehrenden aus.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Privilegien und Statussymbole wird wenig Wert gelegt.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Privilegien und Statussymbole wird viel Wert gelegt.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwache hierarchische Struktur in Unternehmen.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke hierarchische Struktur in Unternehmen.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite gesellschaftliche Mittelschicht.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine gesellschaftliche Mittelschicht.</li> </ul>   |

**Tabelle 1:** Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz

## Kollektivismus versus Individualismus

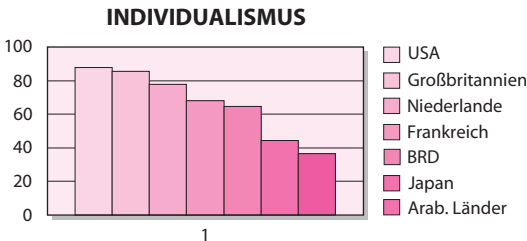
### Definition Individualismus:

*Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt.*

### Definition Kollektivismus:

*Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.*

USA liegt in der Individualismusskala ganz vorne, „vom Tellerwäscher zum Millionär“ liegt in der individualistischen Weltanschauung begründet. Der Einzelne hat sein Leben in der Hand und ist selber dafür verantwortlich (siehe auch Pocket Power Managerwissen kompakt: USA). Arabische oder asiatische Länder sind eher kollektivistisch orientiert. Hier richtet der Einzelne seine Handlungen nach den Bedürfnissen der Gruppe (Bild 3). Die Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften zeigt Tabelle 2.



**Bild 3:** Index Individualismus

| Kollektivistisch   | Individualistisch   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hinein- geboren.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte Familie zu sorgen.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Man legt großen Wert auf harmonische Beziehungen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Man wird als aufrichtiger Mensch betrachtet, wenn man seine Meinung zum Ausdruck bringt.</li> </ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertretungen führen zu Beschämung und Gesichts- verlust für sich selbst und die Gruppe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung.</li> </ul>                              |

**Tabelle 2:** Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und indivi- dualistischen Gesellschaften



### Kennzeichen von Kollektivismus/Individualismus

- Prioritätensetzung innerhalb der Gesellschaft auf das Individuum oder auf die Gruppe.
- Die USA stellen die individualistischste Gesellschaft dar: Frank Sinatra: „I did it my way.“
- China: Gruppe ist wichtiger als Selbstverwirklichung der Gruppenmitglieder: „Der Nagel, der herausragt, wird in das Brett gehämmert.“



### Missverständnis zwischen Individualisten und Kollektivistern

Ein amerikanisches Unternehmen hat in Südkorea eine Tochtergesellschaft gegründet. In dieser Tochtergesell- schaft werden komplizierte Herstellungsverfahren durchge- führt. Darum arbeiten da viele amerikanische Manager. Einer

dieser Manager hat eine Gruppe von südkoreanischen Mitarbeitern mit einer Aufgabe zur Lösung eines Problems bei einem Herstellungsverfahren beauftragt. Nach einigen Tagen traf der Manager den Leiter der südkoreanischen Gruppe und fragte diesen, ob man schon eine Lösung gefunden habe. Der Südkoreaner schaute den Manager verärgert an, schwieg und lief davon. Was hat der Amerikaner falsch gemacht? Er hätte die ganze Gruppe zu sich bestellen und dann seine Frage stellen sollen. Südkorea ist ja eine kollektivistische Gesellschaft!

## Feminität versus Maskulinität

### Definition Feminität:

*Kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter sich überschneiden. Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein.*

### Definition Maskulinität:

*Kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar abgegrenzt sind. Männer haben hart und materiell orientiert zu sein.*

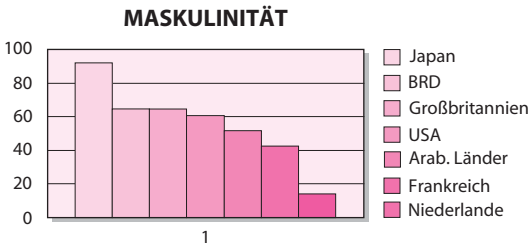
Deutschland ist eine eher maskuline Gesellschaft, d.h. so genannte männliche Werte bestimmen den beruflichen Alltag. Niederlande hingegen sind eher feminin orientiert, hier dürfen sich auch mal Männer eine Babypause gönnen (Bild 4). Die Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften zeigt Tabelle 3:



### Kennzeichen femininer Kulturen

- Mitgefühl
- Toleranz
- Soziale Ausrichtung

- Gewisse Sympathie für den Schwächeren
- Keine strikte Trennung der Geschlechterrollen
- Niederlande und skandinavische Länder sind Paradebeispiele für eine feminine Kultur



**Bild 4:** Index Maskulinität

| Feminin  | Maskulin  |
|--|---|
| • Wohlfahrtsstaat ideal.   | • Leistungsgesellschaft ideal.                      |
| • Das Kümmern um Mitmenschen und Bewahren der Werte haben absoluten Vorrang. | • Materielle Erfolg und Fortkommen sind Grundwerte. |
| • Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig.                              | • Geld und Dinge sind wichtig.                      |
| • Man arbeitet, um zu leben.   | • Man lebt, um zu arbeiten.                         |
| • Umwelt hat höchste Priorität.  | • Wirtschaftliches Wachstum hat höchste Priorität.  |

**Tabelle 3:** Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften



### Kennzeichen maskuliner Kulturen

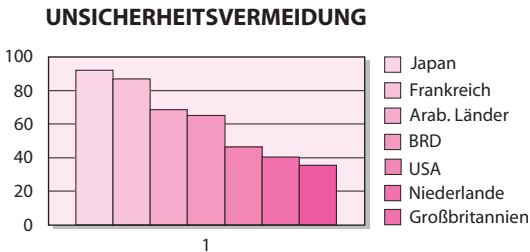
- Nur der/das Beste zählt.
- Toleranz und Mitgefühl spielen eine untergeordnete Rolle.
- Geschlechterrollen sind relativ strikt getrennt.
- Status.
- Aggressives Verkaufsverhalten auf Kosten anderer.
- USA, Japan, Deutschland: typisch maskuline Kulturen.

## Unsicherheitsvermeidung

### Definition:

*Der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.*

Deutschland bewegt sich hier im Mittelfeld, Japan ist das Land mit der stärksten, Großbritannien mit der geringsten Unsicherheitsvermeidung (Bild 5). Die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung zeigt Tabelle 4.



**Bild 5:** Index Unsicherheitsvermeidung

| <b>Schwache Unsicherheitsvermeidung</b>   | <b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit ist normal im Leben.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden.</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggression und Emotionen darf man nicht zeigen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggression und Emotionen kann man unter bestimmten Umständen zeigen.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was anders ist, ist seltsam.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was anders ist, wird abgelehnt.</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige Gesetze und Regeln.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionales Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln.</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung zu Generalisten.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung zu Experten.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Einstellung gegenüber jungen Menschen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Einstellung gegenüber jungen Menschen.</li> </ul>                      |

**Tabelle 4:** Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung



### **Kennzeichen von Unsicherheitskulturen**

- Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung empfinden Risiko eher als Herausforderung denn als bedrohlich (USA, Großbritannien, Schweden).
- Amerikanische Banken vergeben einfach Kredite und gehen damit ein erhöhtes Risiko ein.
- Kulturen mit großer Unsicherheitsvermeidung empfinden Risiko eher als Bedrohung (Griechenland, Spanien, Italien, Deutschland).
- Das deutsche Ausbildungssystem ist eine wahre Hommage an die Unsicherheitsvermeidung: Selbst zum Verkaufen von Brötchen gibt es eine Ausbildung.

- In risikovermeidenden Kulturen spielen Titel eine wichtige Rolle: Herr Professor will Herr Professor genannt werden.
- Deutschland hat eine risikoscheue Kultur: „Wir haben es immer so getan. Warum sollen wir jetzt anders vorgehen?“