

# GLOBALISIERUNG UND INTERKULTURALITÄT

In einem bestimmten Land oder Kulturraum aufgewachsen zu sein, bedeutet auch in dieser Kultur (geistig) programmiert zu sein. Dabei mag sich die Person nicht darüber bewusst sein, wie sehr sie von ihrer Kultur geformt worden ist, z.B. im Hinblick auf Werte, Normen, Traditionen, Gewohnheiten, Verhaltensmuster und Denkschemata. Solche kulturellen Unterschiede führen zu wichtigen Überlegungen, wenn es darum geht, das Kommunikations-, Führungs- und Arbeitsverhalten, Planungs- und Organisationsprozesse oder den Umgang mit Ungewissheit und Risiko, mit Verantwortlichkeit und Macht in verschiedenen Kulturen zu verstehen.

Kulturgebundene Werte, Einstellungen und Traditionen wie auch Sozialisationspraktiken führen leicht zu einer Beschränktheit und Einengung des Blickwinkels. In dem die Welt außerhalb des eigenen Kulturkreises einzig und allein durch die eigenen Augen und Perspektiven wahrgenommen wird, kann nicht bemerkt werden, dass Menschen in anderen Kulturen andere Lebens- und Arbeitsweisen haben.

Insbesondere bei Auslandseinsätzen ist dieser ethnozentrierte Blick ein ganz besonderer Konflikt-herd – Kulturvergleiche sind also wichtig, wenn Effizienz und Produktivität im Vordergrund stehen. Ein bewährtes und heute noch oft angewandtes Modell, mit dem durch die Beschreibung von 6 **kulturellen Grunddimensionen** versucht wird, die Vielfalt kultureller Varianten zu analysieren stammt von *Kluckhohn/Strodtbeck*:

## 1. Beziehung zur Umwelt

Sie richtet sich auf die Frage, ob Menschen in einem Kulturraum meinen, der Natur unterworfen zu sein (z.B. ist alles vorherbestimmt = Mittlerer Osten) oder ob sie in Harmonie leben (= Ferner Osten) bzw. ob sie meinen, die Natur zu dominieren oder wenigstens zu kontrollieren (z.B. Westliche Welt).

## 2. Zeitorientierung

Sie sucht nach dem Fokus der Kultur, ob er sich mehr auf die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft richtet. Viele westliche Kulturen möchten Zeit so effizient wie möglich verwenden (time is money), sie richten ihren Fokus auf Gegenwart und Zukunft. So werden z.B. Mitarbeiter jährlich bewertet, die Amortisation von Investitionsgütern muss kurzfristig erfolgen. Japan verfolgt dem gegenüber z.B. eine eher langfristige Perspektive, sowohl für die Einschätzung der Arbeitsleistungen als auch für die Organisationsplanung. Daneben gibt es Länder, die sich sehr stark auf die Vergangenheit konzentrieren, auf die Bewahrung ihrer Geschichte und Traditionen, z.B. Italien, Balkanländer.

Diese unterschiedlichen Zeitorientierungen schlagen sich in unterschiedlichem Organisationsverhalten nieder, z.B. in der Lang- oder Kurzzeitplanung, Abschlussstermine von Projekten und

deren Stellenwert, Zeitraum für die Übertragung eines Aufgabengebietes und die Einhaltung von Zeitplänen und Besprechungsterminen.

Die Üblichkeit und die Verwendung von Hilfsmitteln zur Zeitersparnis (Zeitplaner, Mail, Nachsprung etc.) sind Indizien für den Stellenwert der Zeitorientierung.

### 3. Menschenbild

Das Menschenbild hat unmittelbare Auswirkungen auf Organisationsgestaltung und Führungsstil. Überwiegt die negative Betrachtungsweise (Menschen sind böse, unfähig etc.), sind autokratische Strukturen wahrscheinlich, in Kulturräumen mit einem hohen Vertrauensvorschuss findet der partizipative oder sogar der laissez-faire-Stil Anhänger. In Ländern, in denen beide Ausprägungen vorkommen (z.B. gut und böse, fähig und unfähig) wird die partizipative Einstellung verbunden mit häufigen Kontrollen, die Missbrauch identifizieren, dominieren.

### 4. Handlungsorientierung

Handlungsorientierte Kulturen (z.B. Deutschland, USA, Kanada) betonen das Leistungsverhalten und erwarten, dass solches Verhalten belohnt wird. „Daseinsorientierte“ Kulturen (z.B. Spanien, Türkei, Mexiko) wollen das Leben erfahren und sich Wünsche möglichst bald erfüllen; der Moment zählt. Daraus entstehen Erklärungsmöglichkeiten über den Stellenwert von Arbeit und Freizeit, über Kriterien und den Stellenwert von Belohnungen und den Modus, wie Entscheidungen gefällt werden (rational vs. irrational).

### 5. Fokussierung der Verantwortlichkeit

Im Wesentlichen gibt es hier 3 Orientierungen: Die Person selbst (USA), die Gruppe (Malaysia, Israel) oder hierarchische Beziehungen (GB). Betont wird dann entweder die volle Verantwortlichkeit der Person, die Harmonie, Einigkeit und Loyalität der Gruppe oder das aristokratische Element einer hierarchisch angeordneten Gruppenposition. Zuordnung von Verantwortlichkeit spiegeln sich wider in der Beschreibung von Pflichten und Aufgaben, im Prozess des Fällens von Entscheidungen, in den Praktiken der Personalauswahl, in den Kommunikationsmustern und Be- und Entlohnungssystemen. So werden z.B. in einer „individualistischen“ Gesellschaft vor allem persönliche Leistungen bewertet, die „Vetternwirtschaft“ besitzt einen niederen Stellenwert. In gruppenorientierten Gesellschaften wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und dem „Fitting“ in eine Gruppe oder ein Team im Auswahlverfahren allerhöchste Bedeutung zugemessen. In hierarchischen Gesellschaften dürfte der gesellschaftliche Rang des Kandidaten sehr wesentlich sein.

### 6. Konzeption bzw. Vorstellung von Raum

Sie bezieht sich auf den „Besitz“ von Raum im Hinblick auf mehr Öffentlichkeit oder Privatheit – oder einer Mischung aus beidem. In japanischen Organisationen gibt es z.B. wenig private

Büros, Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten zusammen und ohne Barrieren zwischen den Schreibtischen. Die USA reflektieren ihre Wertestruktur darin Einzelbüros zu haben, auch deshalb, um Status auszudrücken. Raum wird damit zur Exklusivität für bestimmte Personen. Diese unterschiedlichen Konzeptionen haben vielfältige Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen, z.B. auf Kommunikationsprozesse und die Strukturierung der Arbeit selbst (vgl. *Weiner*, 1998, S.32f.).

## **Kontextorientierung**

In stark kontext-orientierten Kulturen, z.B. China, Korea, Japan, wird den nicht-verbalen Zeichen und Hinweisen in der Kommunikation ein hoher Stellenwert zugemessen. Dazu gehören auch Position und Status. In solchen Kulturen bevorzugen es Führungskräfte in Geschäftsbegegnungen langsam zu verhandeln und Vertrauen aufzubauen. Verbale und schriftliche Mittel der Kommunikation sind zweitrangig gegenüber den als selbstverständlich erachteten kulturellen Annahmen über die andere Person.

Dieses Verhalten führt dazu, dass Angehörige aus wenig kontext-orientierten Kulturen (insb. Nordeuropäer, US-Amerikaner) frustriert und ungeduldig reagieren. Denn in diesen Kulturen wird relativ wenig aus situationalen Zeichen und Hinweisen abgeleitet. Die Bedeutungsinhalte werden hier eher aus dem gesprochenen oder geschriebenen Wort abgeleitet. Zwar spielen auch Körpersprache, Status etc. eine gewisse Rolle, aber diese Wahrnehmungen und Annahmen werden im verbalen Raum nicht gegengeprüft. Diesbezüglich weisen manche Länder im internationalen Raum eine die spezifische Kultur besonders kennzeichnende Besorgtheiten auf, z.B. die amerikanische Besorgnis über exakte, juristisch überprüfte Dokumente oder die deutsche Vernarrtheit in das schriftliche Festlegen von Regeln bis ins feinste Detail. Die jeweilige Kultur diktiert, wie Menschen miteinander kommunizieren.

stark-kontextorientiert

- zuerst Aufbau gegenseitigen Vertrauens
- Werten von persönlichen Beziehungen und Goodwill
- Übereinstimmung im Vertrauensverhältnis
- Verhandlungen sind langsam und ritual

China (stark)

Korea

Japan

Vietnam

Arabien

Griechenland

Spanien

Italien  
Engländer  
N-Amerika  
Skandinavien  
Schweiz  
Deutschland (wenig)

wenig-kontextorientiert

- zuerst zur Sache kommen
- Werten von Expertisen und Leistungen
- Übereinstimmung auf der Basis von juristischen Verträgen
- Verhandlungen so effizient wie möglich

*Hofstede* (1980, 1985, 1991, 1993) untersuchte 116.000 Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens in 50 Ländern im Hinblick auf ihre Einstellungen und Werte; die 4 gefundenen nationalen Kulturdimensionen sind dadurch kultur- und nicht organisationsabhängig:

1. Individualität vs. Kollektivität (wie lose oder eng ist das Band zwischen Individuen und gesellschaftlichen Gruppen?)
2. Gleichheit/Ungleichheit der Verteilung von Macht (wie viel an Ungleichheit erwarten Menschen in sozialen Institutionen, z.B. Familie, Arbeitsorganisation, Regierung etc.?)
3. Vermeiden von Unsicherheit/Ungewissheit (in welchem Maße bevorzugen Menschen strukturierte gegenüber unstrukturierten Situationen?)
4. Maskulinität vs. Feminität (in welchem Maße bevorzugen Menschen eher konkurrenzorientierte maskuline Eigenschaften, z.B. Erfolg, Durchsetzungsfähigkeit und Leistung, gegenüber femininen Eigenschaften, z.B. Solidarität, persönliche Beziehungen, Dienstleistung, Lebensqualität?)

Länder, in denen der Individualismus ein hoher Stellenwert hat, z.B. den USA, geben auch der Privatinitiative und der persönlichen Leistungsfähigkeit ein starkes Gewicht, und die Arbeitsbeziehung zwischen Mensch und Organisation basiert auf Unabhängigkeit. Jeder Mensch besitzt erhebliche Freiheit.

Im Gegensatz hierzu sind kollektive Gesellschaften charakterisiert durch ein enges soziales Netzwerk (z.B. Japan), in dem der Wille der Gruppe statt jener der Einzelpersonen vorherrscht. Im Notfall ist die Gruppe aber auch verpflichtet, den Einzelnen zu schützen. *Hofstede* fand, dass der Grad an Individualismus, der in einem Land zu finden ist, enge Beziehungen zu dessen Wohlstand hat.

Region/Land	Individualität / Kollektivität	Ungleichheit von Macht	Vermeiden von Unsicherheit	Maskulinität / Femininität
USA	Individualität	niedrig	niedrig	Maskulinität
Japan	Kollektivität	mittelmäßig	hoch	Maskulinität
Australien	Individualität	niedrig	mittel	Maskulinität
England	Individualität	niedrig	mittel	Maskulinität
Frankreich	Individualität	hoch	hoch	Femininität
Italien	Individualität	mittelmäßig	hoch	Maskulinität
Schweden	Individualität	niedrig	niedrig	Femininität
Deutschland	Kollektivität	mittelmäßig	hoch	Maskulinität
China	Kollektivität	niedrig	niedrig	Maskulinität
Afrika	Kollektivität	hoch	hoch	Femininität
S-Amerika	Kollektivität	hoch	hoch	Maskulinität

Das Maß, zu dem die Ungleichheit in der Verteilung der Macht von Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert wird, differiert zwischen verschiedenen Ländern. In Gesellschaften, in denen eine große Ungleichheit akzeptiert wird, zeigen Mitarbeiter viel Respekt für Personen in leitender Stellung. Titel, Rang und Status werden hoch gewichtet (z.B. in Indien oder auf den Philippinen). Dieses Erkenntnis kann für bilaterale Verhandlungen sehr wichtig sein. Darüber hinaus fördert diese Reaktionsschema zentralistische Autorität und Struktur. Dagegen wird in Ländern, die eine möglichst gleiche Verteilung der Macht anstreben, Ungleichheit eher herunter gespielt. Obgleich Vorgesetzte nach wie vor Autorität besitzen, werden beide Teile als „gleich“ angesehen und ohne Furcht miteinander umgehen (z.B. Dänemark, Israel, Österreich). Dies wiederum führt zu einer dezentralisierten und weniger rigiden Managementstruktur.

Das Vermeiden von Unsicherheit/Ungewissheit bezieht sich auf den Grad, zu dem sich eine Gesellschaft von zweideutigen Situationen bedroht sieht. Gesellschaften reagieren auf Unsicherheiten der Zukunft in sehr unterschiedlicher Weise. Einige akzeptieren sie, sie sind risikofreudiger und toleranter gegenüber Meinungen und Verhaltensweisen, die von den eigenen abweichen, ihre Aktivitäten sind weniger formal und die Arbeitsplatzmobilität ist hoch (niedrige Vermeider von Unsicherheit: Singapur und Dänemark). In Gesellschaften, die hoch im Vermeiden von Unsicherheit eingestuft werden, z.B. Japan und Deutschland, reagieren Menschen nervös, gestresst oder aggressiv auf Unsicherheit. Deshalb werden spezifische Regeln und Gesetze eingeführt, die Toleranz gegenüber Abweichlern ist gemindert, lebenslange Beschäftigung wird angestrebt, die Arbeitsplatzmobilität ist gering.

Maskulinität bezieht sich auf traditionelle männliche Werte, Durchsetzungsfähigkeit und Materialismus (=Quantität des Lebens). Im Vergleich dazu betont die Femininität die Qualität des Lebens und das Interesse an Beziehungen und am Wohlergehen anderer. In sehr maskulinen Gesellschaften

ten, z.B. Österreich, Japan, findet man erheblichen arbeitsbedingten Stress und Konflikt, vor allem zwischen Arbeits- und Familienrolle, in Ländern mit weniger Maskulinität, z.B. Norwegen, Dänemark, Schweden, Finnland, entsprechend weniger.

	Japaner	Amerikaner
Menschen	kollektive Identität Harmonie wechselseitige Abhängigkeit	individuelle Identität Einzigartigkeit Unabhängigkeit
Human Resources	Verantwortlichkeit ist vage Job Rotation PE: Bemühung und Ernsthaftigkeit	Arbeit/Aufgabe ist klar definiert Spezialisierter Karrierepfad PE: Rationale Fertigkeiten
Kommunikation	interaktiv/offen Ambiguität/vage und verschwommen lässt das Gemeinte nur langsam erkennen	im Allgemeinen Einbahn Klarheit des Ausdrucks offen; reagiert schnell
Beziehungen	Beziehung kommt zuerst Kompromisse/Harmonie	Geschäft kommt zuerst Konfrontation
Fällen von Entscheidungen	zirkular; Prozessbewertung von unten nach oben Gewinnen von Respekt und Vertrauen	linear; rationale Wertung von oben nach unten Ausnutzen von Macht
Unternehmerisches Handeln	Zuhören und Übereinstimmung erzielen Kundenwünschen zuvor kommen	enthusiastisch/charismatisch Reagiert auf Kundenwünsche
Verwendung von Zeit	vage Zeitvorstellung macht viele Dinge gleichzeitig Commitment gegenüber Menschen	präzise Vorstellung macht eine Sache nach der anderen Commitment gegenüber Aufgaben

Charakteristika von japanischen und amerikanischen Geschäftspraktiken  
(Quelle: *Weiner*, 1998, S. 38)