Kulturelle Unterschiede und interkulturelle Kompetenz

Während das Leben aller Lebewesen von der Natur bestimmt wird, kommt nur beim Menschen eine Kultur hinzu – zumindest in der elaborierten und facettenreichen Form, wie wir sie kennen. Kultur wird von den kollektiven Werten und Vorstellungen bestimmt, die in unserer sozialen Umgebung herrschen. Als Definition von Kultur schlagen wir eine Synthese unterschiedlicher Aspekte vor:

Definition:

Kultur umfasst die gesellschaftlichen und individuellen Gewohnheiten, Regeln und Verhaltensweisen, die von einer größeren Gruppe über einen längeren Zeitraum hinweg gestaltet, übernommen und angewendet werden und die das Zusammenleben der Menschen unter einem gemeinsamen Wertegefüge bestimmen.

Nach dieser Definition liegt es auf der Hand, dass kulturelle Einflüsse das menschliche Leben stark beeinflussen, auch bei der Arbeit. Aber obwohl man im Alltagsverständnis oft eine genaue Vorstellung davon zu haben scheint, was Kultur ausmacht, sind sowohl deren wissenschaftliche Beschreibung als auch der praktische Umgang mit kulturellen Unterschieden schwierig. Es besteht insbesondere die Gefahr, dass wir uns im Umgang mit anderen Kulturen eher von Stereotypen als von gesicherten Erkenntnissen leiten lassen.

Kulturelle Einflüsse bestimmen das menschliche Leben sehr weitgehend, auch **bei der Arbeit.**

Kulturdimensionen

Um Kultur objektiver greifbar zu machen, zielen verschiedene Ansätze auf eine Erfassung der zugrunde liegenden Werte und Wertunterschiede. Dabei haben sich zwei Ansätze als bedeutsam für den wirtschaftlichen Bereich erwiesen: zum einen die klassischen Kulturdimensionen von Hofstede (1980) und zum anderen die GLOBE-Studie (House et al., 2004). Obwohl sich der klassische Ansatz von Hofstede ungebrochener Popularität erfreut, ist die GLOBE-Studie aktueller und aus methodischer Sicht ausgereifter.

Zur Analyse kultureller Unterschiede im wirtschaftlichen Bereich haben sich die **Kulturdimensionen nach Hofstede** und die **GLOBE-Studie** etabliert.

Kulturdimensionen nach Hofstede

Hofstede sieht Kultur als kollektive Programmierung („a collective programming of the mind“, Hofstede, 1980, S. 25). In dieser Studie mit 60.000 IBM-Mitarbeitern aus 40 Ländern leitete Hofstede zunächst vier Kulturdimensionen ab, wobei später noch eine weitere Dimension hinzukam (Hofstede & Hofstede, 2012):

1. **Machtdistanz:** Diese Dimension beschreibt, inwieweit eine Gesellschaft akzeptiert, dass Macht ungleich verteilt ist. Im wirtschaftlichen Kontext hat Machtdistanz insbesondere im Umgang mit unternehmensinternen Hierarchiestufen oder bei der Zentralisierung der Unternehmenssteuerung eine wichtige Bedeutung. Eine hohe Machtdistanz bedeutet, dass Entscheidungen in Unternehmen tendenziell eher autokratisch getroffen werden und dies von den Mitarbeitern auch gewünscht wird. Beispiele sind etwa Malaysia, Guatemala oder Panama. Eine niedrige Machtdistanz bedeutet, dass eher partizipative Entscheidungsprozesse und flachere Hierarchien gelebt und gewünscht werden. Beispiele dafür sind Österreich, Israel oder Dänemark.
2. **Unsicherheitsvermeidung**: Diese Dimension beschreibt, inwieweit unsichere Situationen als Bedrohung wahrgenommen werden. Auf das wirtschaftliche Handeln übertragen bedeutet eine hohe Unsicherheitsvermeidung, dass ein hoher Standardisierungsgrad angestrebt wird und dies möglicherweise zu einem weniger innovationsfreudigen Klima führt (Kutschker & Schmid, 2011, S. 722). In Gesellschaften

mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung wird beispielsweise eher Wert auf klare Regeln und Instruktionen gelegt, die wenig Interpretationsspielraum lassen. Beispiele dafür sind Griechenland und Portugal. Länder mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung sind z. B. Singapur und Jamaika.

3. **Individualismus/Kollektivismus:** Die Dimension beschreibt, inwieweit persönliche Ziele (Individualismus) gemeinschaftlichen Zielen (Kollektivismus) vorgezogen werden. Beispielsweise ist Arbeit mit dem Ziel der Selbstverwirklichung eher in Gesellschaften mit einem hohen Wert im Bereich Individualismus zu erwarten. Solche Länder sind etwa die USA und Australien. Tiefe Werte im Bereich Individualismus weisen z. B. um Ecuador und Guatemala auf.
4. **Maskulinität/Femininität:** Eine maskuline Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass klassische Geschlechterrollen vorherrschen (Männer sind hart, Frauen gefühlvoll). Femininere Gesellschaften weisen hingegen eine weniger starke Trennung zwischen diesen Rollen auf, und klassisch feminine Attribute sind generell positiver besetzt. Im wirtschaftlichen Kontext stehen in maskulinen Gesellschaften monetäre Anreize und Karriereperspektiven im Vordergrund, in femininen Gesellschaften eher ein harmonisches und eher langfristig angelegtes Arbeitsverhältnis. Länder mit hohen Werten für Maskulinität sind beispielsweise Japan, Österreich und die Schweiz. Niedrige Werte werden von Hofstede den Ländern Schweden, Norwegen und den Niederlanden zugeordnet.
5. **Langfrist-/Kurzfristorientierung:** Eine langfristige Orientierung zeichnet sich dadurch aus, dass Ziele mit Kontinuität und Konsequenz verfolgt werden. Dies führt beispielsweise zu höheren Sparquoten und Investitionstätigkeiten. Eine kurzfristige Orientierung ist hingegen eher durch einen hohen Stellenwert von kurzfristigen Gewinnen und Freizeit gekennzeichnet. Länder mit hohen Werten für Langfristorientierung sind beispielsweise China, Japan oder Südkorea. Niedrige Werte finden sich auf den Philippinen, Nigeria oder Pakistan.

Die Analyse der Kulturdimensionen nach Hofstede hat Vor- und Nachteile. Dafür spricht, dass die Dimensionen intuitiv nachvollziehbar sind und sich davon anwendungsorientierte Gestaltungsempfehlungen für den Umgang mit anderen Kulturräumen ableiten lassen. Im wirtschaftspsychologischen Kontext sind dies Themen wie internationales Personalmanagement oder strategische Abwägungen bei Markteintrittsentscheidungen.

Kritisiert wird an Hofstedes Modell, dass es sich zu stark auf Landeskulturen fokussiert und zu wenig berücksichtigt, dass auch innerhalb der Landesgrenzen verschiedene Kulturräume vorherrschen können (denken Sie z. B. an die Schweiz mit ihren drei Hauptsprachräumen). Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Stichprobe, die zwar eine beeindruckende Größe aufweist, jedoch nur das Unternehmen IBM umfasst. Weiter wird die unzureichende Trennschärfe der Dimensionen bemängelt (zur Kritik an Hofstede siehe Jones, 2007, S. 5; Kutschker & Schmid, 2011, S. 731 ff.; Reimer, 2005, S. 45 ff.).

Kulturdimensionen der GLOBE-Studie

Die GLOBE-Studie wurde anfangs der 1990er-Jahre von einem internationalen Zusammenschluss von Wissenschaftlern initiiert (House et al., 2004). Sie stützt sich auf die Befragung von rund 17.000 Managern der mittleren Führungsebene verschiedener Unternehmen und dreier unterschiedlicher Branchen in 62 Ländern. Die rund 300 Fragen des Fragebogens beinhalteten Themen wie Organisations- und Landeskultur oder Führung, wobei zwischen den Werten und den tatsächlichen Praktiken in der jeweiligen Gesellschaft unterschieden wurde (Reimer, 2005, S. 36 ff.). Folgende Kulturdimensionen haben sich herauskristallisiert:

Unsicherheitsvermeidung: Beschreibt, inwieweit ambivalente und unsichere Situationen durch Einhaltung von Normen, Standards und Regeln vermieden werden.

Machtdistanz: Beschreibt, inwieweit eine ungleiche Verteilung von Macht in der Gesellschaft akzeptiert wird.

Institutioneller Kollektivismus (Kollektivismus 1): Beschreibt die Gemeinschaftsorientierung bzw. Loyalität bezogen auf eine gesamte Gesellschaft.

Gruppen-/familienbasierter Kollektivismus (Kollektivismus 2): Beschreibt die Gemeinschaftsorientierung bzw. Loyalität gegenüber einer spezifischen Gruppe wie Familie oder Unternehmen.

Geschlechtergleichberechtigung: Beschreibt, inwieweit ein Kollektiv die Gleichberechtigung der Geschlechter anstrebt.

Bestimmtheit: Beschreibt, wie durchsetzungsorientiert, dominant und aggressiv innerhalb eines Kollektivs gehandelt wird.

Zukunftsorientierung: Beschreibt, inwieweit Planungen und Investitionen in die Zukunft praktiziert und geschätzt werden.

Leistungsorientierung: Beschreibt, inwieweit Leistung und Leistungsförderung gefördert und belohnt werden. Diese Dimension beinhaltet auch, inwieweit innovative Problemlösungsansätze gesellschaftlich honoriert werden.

Humanorientierung: Beschreibt den Stellenwert von Prinzipien wie Freundlichkeit, Fairness und Altruismus.

Neben Kulturdimensionen suchte die GLOBE-Studie auch nach den Merkmalen erfolgreicher Führung. Identifiziert wurden hierbei die Dimensionen charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und defensiv (Brodbeck, 2006, S. 21 ff.; Brodbeck et al., 2016). Über alle Gesellschaften zeigt sich, dass die Dimensionen „teamorientiert" (kollaborativ und diplomatisch) und „charismatisch" (visionär, integer, aber auch leistungsorientiert) stark geschätzt werden. Hingegen werden die Dimensionen „autonomieorientiert" und „defensiv" (selbstbezogen und konfliktorientiert, aber auch Gesicht wahrend) als weniger geeignet für eine erfolgreiche Führungskraft betrachtet.

In allen Kulturen gelten **Teamorientierung und Charisma** als wichtigste Faktoren für Führungserfolg.

Eine Stärke der GLOBE-Studie ist sicherlich die umfangreiche und heterogene Stichprobe mit rund 1.000 Unternehmen. Zudem gewinnt die Studie durch die Differenzierung zwischen Werten und Praktiken an Erklärungskraft und gilt dank der Zusammenarbeit eines interkulturellen Forschungsteams als weniger durch westliche Kulturkonzeptionen dominiert (Kutschker & Schmid, 2011, S. 763 ff.). Eine Schwäche der GLOBE-Studie sind mögliche Verzerrungen aufgrund der Tatsache, dass die Befragten ausnahmslos aus dem mittleren Management rekrutiert worden waren.

Insgesamt lässt sich sagen, dass weder Hofstede noch GLOBE die Einflüsse der Landeskultur auf Organisationen vollumfänglich erfassen können. Kutschker und Schmid (2011, S. 775) formulieren es so: „Die Beziehungen zwischen Kultur und deren Auswirkungen auf das Management bleiben spekulativ und beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen." Laut diesen Autoren ist für die Praxis des interkulturellen Wirtschaftens weniger eine „Wenn-dann"-Logik ratsam als vielmehr eine generelle Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede.

Weder Hofstede noch die GLOBE-Studie können die Vielfalt kultureller Einflüsse auf Organisationen **vollumfänglich erklären.**

Interkulturelle Kompetenz

Andere Länder, andere Sitten: Wer schon einmal ein asiatisches Land bereist hat, wird sicher festgestellt haben, dass schon der Kauf eines gekühlten Getränkes eine intensive Preisverhandlung nach sich ziehen kann. Wie soll man auf die exorbitant hoch wirkende erste Forderung des Händlers reagieren? Einen ebenfalls exorbitant niedrigen Preis bieten, oder besteht dann die Gefahr, dass der Verkäufer sein Gesicht verliert?

Andere Länder, andere Sitten: Die globalisierte Wirtschaft verlangt

interkulturelle Kompetenz.

Um solche Fragen beantworten zu können und um in einem anderen Kulturraum wirtschaftlich erfolgreich zu agieren benötigt man interkulturelle Kompetenz. Diese zeigt sich insbesondere in Form von Kenntnissen der zu erwartenden kulturellen Unterschiede. Interkulturelle Kompetenz ist Voraussetzung für wirksame interkulturelle Kommunikation: die adäquate Ansprache und zwischenmenschliche Verständigung in einer spezifischen Landeskultur. Nitzsche (2006, S. 7) beschreibt interkulturelle Kompetenz pragmatisch als „die Fähigkeit, sich im Ausland und bei Besuchen ausländischer Partner so zu verhalten, dass man nicht in Fettnäpfchen tritt".

Zur interkulturellen Kompetenz gehören ein angemessenes Kommunikationsverhalten und die Wahl des richtigen Kommunikationsmediums (Mergler, 2011, S. 68). Kommunikation ist ja nichts anderes als der Austausch von Informationen zwischen einem Sender (z. B. einem Unternehmen) und einem Empfänger (z. B. seinen Kunden; Traut-Mattausch & Frey, 2005, S. 188). Verschiedene Verzerrungen können bewirken, dass Informationen vom Empfänger anders als durch den Sender beabsichtigt wahrgenommen werden. Aber auch das Weglassen einer bestimmten Information oder Schweigen wirken als Kommunikation. Der oft zitierte Ausspruch von Paul Watzlawick, dass man „nicht nicht-kommunizieren kann", trifft auch für den Bereich der interkulturellen Kommunikation zu.

Interkulturelle Kompetenz erfordert **Wissen über die Regeln der Kommunikation** in einer bestimmten Kultur.

Von offensichtlicher Bedeutung ist interkulturelle Kommunikation in den Bereichen Marketing und Verhandlung (siehe z. B. Hussain, 2010). Andere Kulturen verfügen oft über ganz andere kulturelle Normen, was in der Werbung gezeigt werden darf oder was sich in Verhandlungen gehört und was nicht. Für Führungskräfte von interkulturell zusammengesetzten Teams gehört interkulturelle Kommunikation ebenfalls zur täglichen Herausforderung. Denn trotz vielfältigeren und neuen Kommunikationskanälen bleiben kulturelle Unterschiede in der Kommunikation bestehen. Die globale Verflechtung wirtschaftlicher Interessen und Handlungsmöglichkeiten erhöht sogar die Bedeutung von interkultureller Kommunikation.

Besonders relevant für die interkulturelle Kommunikation sind folgende GLOBE-Dimensionen (Brodbeck, 2006, S. 19):

- **Unsicherheitsvermeidung**: Inwiefern werden ambivalente Situationen und Unklarheiten in einem Unternehmen toleriert? Inwieweit müssen alle Prozessschritte stets nach einem vorgegebenen Schema klar kommuniziert werden?
- **Bestimmtheit:** Wie durchsetzungsorientiert, dominant und aggressiv wird innerhalb eines Kollektivs gehandelt? Bis zu welchem Grad dürfen Emotionen direkt gezeigt werden, etwa Aggressivität? Daraus ergibt sich auch der kulturell adäquate Umgang mit Konflikten.
- **Machtdistanz**: Inwieweit wird eine ungleiche Verteilung von Macht in der Gesellschaft akzeptiert? Wie stark müssen bei der Kommunikation bestimmte hierarchische Positionen berücksichtigt werden? Führen Verhandlungspartner beispielsweise nur Anweisungen ihres Vorgesetzten aus?

Interkulturelle Kommunikation in Indien (von Isabelle-Jasmin Roth*)

Indien ist kein Land – Indien ist ein Kontinent: Mit einer Bevölkerung von über einer Milliarde Menschen, von denen mehr als die Hälfte unter 25 Jahren alt ist; mit 22 registrierten Amtssprachen und einem immensen Arm-reich-Gefälle. Es gibt kaum ein anderes Land, das kulturell und ökonomisch vielfältiger ist. Dies sind natürlich besondere Herausforderungen für die interkulturelle Kommunikation. Während z. B. Europäer fest daran glauben, dass es ein „Entweder-Oder" gibt und sich Dinge gegenseitig ausschließen, koexistieren in Indien das „Entweder" und das „Oder" oftmals friedlich nebeneinander. Um sich als ausländisches Unternehmen erfolgreich in diesem Markt zu positionieren, gilt es drei Erfolgspotenziale zu berücksichtigen:

Kenne Deine Zielgruppe

Es gibt drei Themen, die ganz Indien emotional ansprechen: Kricket, Bollywood und Religion. Wer als internationale Marke tief in die Tasche greifen kann (und will), fokussiert sich auf eine der ersten zwei (Religion ist für nicht-indische Firmen tabu) und etabliert sich – mithilfe von Kampagnen in verschiedenen Landessprachen – auf dem gesamten indischen Markt. Die meisten deutschen Firmen in Indien konzentrieren sich allerdings anfänglich auf die Metropolen: Konsumenten in Delhi, Mumbai, oder Bangalore gelten als Trendsetter, die den Ton für den Rest des Landes angeben. Seit einigen Jahren holen die rapide wachsenden kleineren Städte wie Hyderabad, Jaipur, Chandigarh oder Chennai ebenfalls auf und entwickeln sich zu attraktiven Standorten. Dennoch hat jede Stadt ihren eigenen Charakter und ein Marketing-Team muss sich im Klaren darüber sein, dass etwas, das in Delhi funktioniert, kein Erfolgsgarant für Mumbai oder Hyderabad sein muss. Eine der wichtigsten Aufgaben für jede internationale Firma in Indien ist daher, klar herauszuarbeiten, welche Zielgruppe relevant ist und wie diese angesprochen werden kann.

Viele Wege führen nach Delhi

Westeuropäer lieben es, einen Plan zu erstellen und diesen dann Schritt für Schritt in die Tat umzusetzen: Nach A folgt B, nach 1 folgt 2, und wenn sich alle an diese Logik halten, kann es keine Probleme geben, oder? Nicht in Indien! Wer hier lebt und arbeitet, merkt schnell, dass die Dinge nach anderen Regeln laufen. Aus einem „von A nach B“ wird gerne mal ein Umweg über W, um dann bei C zu landen. Auch wenn sich dieser indische Weg ein bisschen wie Monopoly anhört – schlechter ist er deswegen nicht unbedingt. Mit dieser oft sehr kreativen Herangehensweise werden häufig sogar die besseren Ergebnisse erzielt, auch wenn es dabei nervenaufreibend zu und hergehen kann. „So haben wir es immer schon gemacht“ zählt einfach nicht. Die meisten Inder arbeiten in einem informelleren Stil. Für einen europäischen Unternehmer in Indien gilt es darum, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn der Weg dorthin nicht wie ursprünglich geplant verläuft.

Der Mensch ist wichtiger als die Marke

Indien ist ein Land, das sich aus seiner Geschichte heraus schon immer über soziale Netzwerke definiert hat: Familie, Regionalität, Religion oder Kasten-Zugehörigkeit. Mag sich das Land seit der Öffnung für den internationalen Markt 1991 auch stark verändert haben, so ist dieser persönliche Maßstab für Vertrauenswürdigkeit doch derselbe geblieben. Dies gilt auch für die Bereiche Markenbildung und Kaufempfehlungen. Werbung im Fernsehen, in der Zeitung oder im Internet kann anfängliches Interesse wecken. Wirklich attraktiv wird ein Produkt für Konsumenten aber erst, wenn die Nachbarin, Freundin oder eben die berühmte Bollywood-Schauspielerin aus eigener Erfahrung bezeugt, dass es unschlagbar ist. Das hat zur Folge, dass in Indien Kampagnen hauptsächlich durch persönliche Empfehlungen und Erlebnisse mit der Marke vorangetrieben werden. Eine europäische Firma in Indien muss daher vor allem erfahrungsbasiertes Marketing betreiben, also neben der klassischen Kommunikation Räume schaffen, in denen Konsumenten mit der Marke, ihren Botschaftern und den Produkten aktiv interagieren können.

Fazit: Indien – ein faszinierender, aber strategisch langfristig zu planender Markt

Eine westeuropäische Firma, die sich für den Markteintritt in Indien entscheidet, muss sich im Klaren darüber sein, dass ein schneller Erfolg eher unrealistisch ist. Ein gutes persönliches Netzwerk und lokale Expertise sind unabdingbar. Finanzielles sowie unternehmerisches Durchhaltevermögen sind die Basis, um nachhaltig in Indien Fuss zu fassen. Doch wer die Chance nutzt und sich bewusst auf die Möglichkeit einlässt, von diesem Land und seinen Menschen zu lernen – sich quasi von Indiens Chaos, Kreativität, Schnelligkeit, Lebensfreude und kulturellem Selbstbewusstsein inspirieren lässt – legt damit auch den Grundstein für unternehmerischen Erfolg.

*Isabelle-Jasmin Roth lebt und arbeitet seit sieben Jahren in Indien. Sie berät mit ihrer Firma IJR Experiential Design mit Sitz in Neu-Delhi internationale Kunden, wie etwa Adidas oder die Deutsche Botschaft ebenso wie viele indische Firmen.

Literatur

Brodbeck, F. C. (2006). Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. *Organisationsentwicklung,* 3, 16-31.

Brodbeck, F. C., Kirchler, E., & Woschée, R. (Hrsg.). (2016). *Internationale Führung: Das GLOBE-Brevier in der Praxis*. Heidelberg: Springer.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2012). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (5. Auflage). München: DTV.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousend Oaks: Sage.

Hussain, W. (2010). Hartnäckige Feilscher. *Harvard Business Manager*, *1*, 18-21.

Jones, M. (2007, 24-26 June). Hofstede – Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*, Oxford, UK. Verfügbar unter: http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/. Abgerufen am 10.07.2017.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2011) *Internationales Management* (7. Auflage). München: Oldenbourg.

Mergler, M. (2011). *Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen: Analyse komplexer kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext*. Wiesbaden: Springer.

Reimer, A. (2005). *Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management.* Wismarer Diskussionspapiere (20). Hochschule Wismar, Wismar Business School.

Traut-Mattausch, E., & Frey, D. (2005). Kommunikation. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. Graf Hoyos (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie* (S.188-194). Weinheim: Beltz.