

Kulturzwiebel

Geert Hofstede

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen das Modell der verschiedenen kulturellen Schichten nach Hofstede kennen und verstehen.

Kontext

- Diversitymanagement
- Konflikt
- Reflexion

Theorie und Praktische Einführung

(basierend auf Hofstede (2012): Lokales Denken, Globales Handeln)

Hofstede begegnet unterschiedlichen (kulturell geprägten) Denkweisen, indem er diese kulturellen Unterschiede ‚zerlegt‘ auf verschiedenen Ebenen (als unterschiedliche Manifestationen) beschreibt. Diese Ebenen stellt er als Kreis oder Zwiebel dar. Dabei ist die äußerste ‚Schicht‘ die oberflächlichste Manifestation von Kultur, die innerste ‚Schicht‘ beschreibt die am tiefsten gehende Manifestation. Von außen nach innen zählt Hofstede insgesamt vier Schichten auf: Symbole, Helden, Rituale und Werte. (Vgl. Hofstede 2012: S. 8 ff.)

„*Symbole* sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt wird, die der gleichen Kultur angehören. [...] Neue Symbole entwickeln sich rasch, und alte verschwinden; Symbole einer kulturellen Gruppe werden regelmäßig von anderen nachgeahmt.“ (Hofstede 2012: S. 8)

Symbole sind nach Hofstede damit die am leichtesten veränderbare Manifestation von Kultur und deshalb bilden sie die ‚oberflächliche‘ äußerste Schicht der Zwiebel.

„*Helden* sind Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen sind; sie dienen daher als Verhaltensvorbilder. Selbst Fantasie- oder Comicfiguren [...] dienen als kulturelle Heldenfiguren.“ (Hofstede 2012: S. 9)

„*Rituale* sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten: sie werden daher um ihrer selbst willen ausgeübt. Formen des Grüßens und der Ehrerbietung anderen gegenüber, soziale und religiöse Zeremonien sind Beispiele hierfür.“ (ebd.)

Werte sind „die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder zum Minuspol hin.“ (Hofstede 2012: S. 9 f.) Werte sind uns oft nicht bewusst, weil wir sie bereits sehr früh lernen bzw. erwerben. Als Beispiele für die genannten Pole nennt Hofstede unter anderem: böse – gut, schmutzig – sauber, gefährlich – sicher, hässlich – schön, unnatürlich – natürlich; (Vgl. ebd.)

Hofstede fasst die äußeren drei Schichten (Symbole, Helden, Rituale) zum Begriff *Praktiken* zusammen. Gemeint sind damit all jene Dinge, die nach außen sichtbar sind, deren kulturelle Bedeutung allerdings nur durch die Interpretation der jeweiligen Kultur selbst ent- und besteht. (Vgl. Hofstede 2012: S. 9)

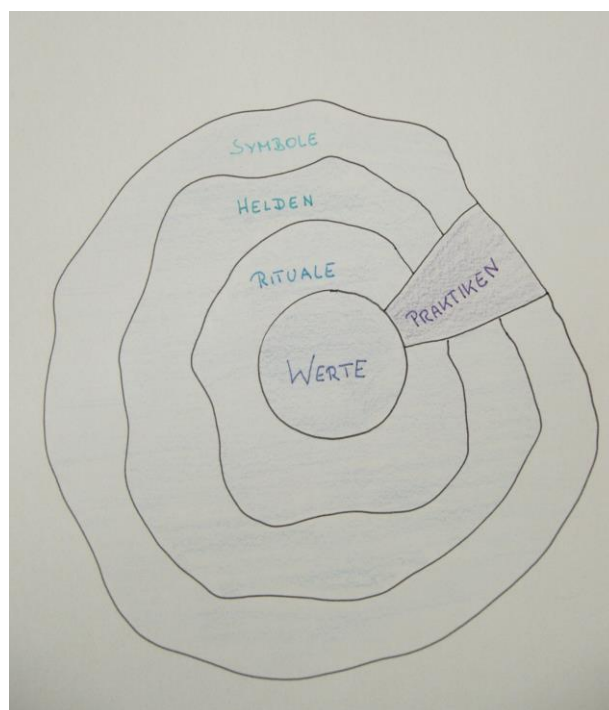


Abb. 1: Mögliche Darstellung der Kultur-Schichten nach Hofstede

Kommentar

Dieses Modell dient vor allem der Sensibilisierung dafür, dass der Begriff ‚Kultur‘ ein sehr schwammiger und schwer greifbarer ist. Gerade, wenn es um kulturelle Unterschiede oder gar Konflikte geht, sollte man sich bewusst darüber sein, über welche Ebene/Schicht man redet. Sind es tatsächlich gänzlich unterschiedliche Werte – die schwer veränderbar sind – oder ist es eine Praktik, die die Situation unangenehm oder seltsam macht? Im zweiten Fall wird man sich einander wesentlich leichter annähern können als im ersten.

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen für dieses Modell – gleichzeitig ist es für das Verständnis hilfreich, sich im Vorhinein mit eigenen Erfahrungen in Bezug auf

unterschiedliche Kulturen auseinanderzusetzen (dabei kann es sich beispielsweise auch um unterschiedliche berufliche Kulturen handeln – Ingenieurswesen vs. Management).

Querverweise

- Modell der Welt
- Johari-Fenster

Weiterführende Literatur

- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2012): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage. Verlag C.H. Beck. <http://www.amazon.de/dp/3406533221>