

Hofstedes Kultur- und Wertekonzept

Kultur als kollektive mentale Programmierung

Kultur als Programm

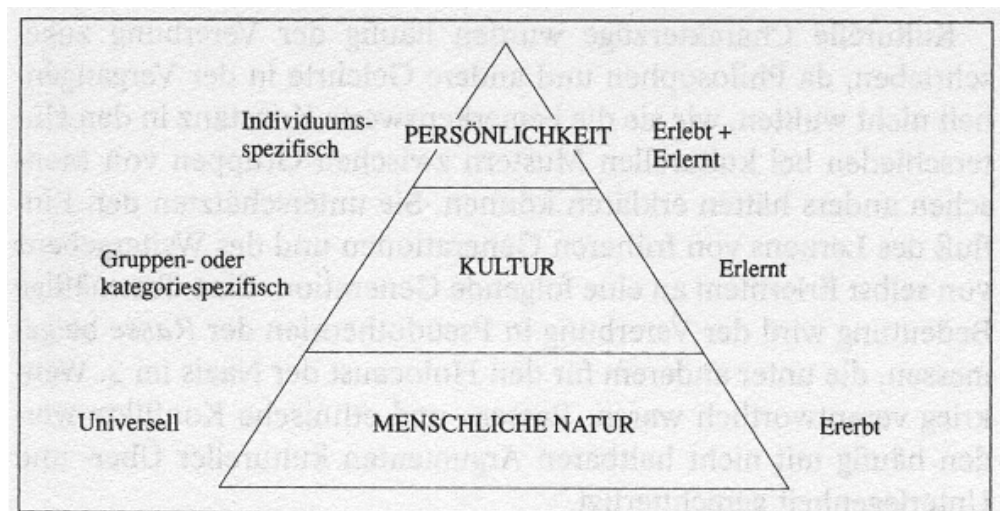
Geert Hofstede definiert Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von einer anderen unterscheidet (vgl. Hofstede, 1997: 4).¹

Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da wir sie zumindest teilweise mit Menschen teilen, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Kultur ist erlernt, nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits.

Ebenen mentaler Programmierung

Drei Ebenen mentaler Programmierung:

Hofstede unterscheidet drei Ebenen mentaler Programmierung (vgl. Hofstede, 1997: 2): Die Ebene der menschlichen Natur, die Ebene der Kultur und die Ebene der Persönlichkeit.



Menschliche Natur

Die menschliche Natur ist das, was allen Menschen gemeinsam ist, sie stellt die universelle Ebene in unserer mentalen Software dar. In Analogie zum Computer spricht Hofstede vom „Betriebssystem“, das unsere physische – und in den Grundzügen auch unsere psychische – Funktionsweise festlegt. Die menschliche Fähigkeit, Angst, Zorn, Freude oder Traurigkeit zu empfinden, das Verlangen nach Gemeinschaft mit anderen, nach Spiel und Bewegung, die Fähigkeit, die Umgebung zu beobachten und mit anderen Menschen darüber zu sprechen, gehört zu dieser Ebene mentaler Programmierung. Wie sich dann diese Gefühle zeigen, wie ein Mensch Angst oder Freude ausdrückt, wird durch die Kultur bestimmt.

Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Individuums ist die für eine Person spezifische Kom-

¹ Dieses Konzept einer „kollektiven Programmierung des Geistes“ hat Ähnlichkeit mit dem vom französischen Soziologen Bourdieu formulierten Habitus-Konzept: „Bestimmte Daseinszustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus ... dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen, die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen“ (Bourdieu, 1980: 88-89).

bination mentaler Programme. Die Persönlichkeit basiert auf Charakterzügen, die teilweise ererbt und teilweise erlernt sind. Erlernt heißt gestaltet durch den Einfluss kollektiver Programmierung (Kultur) und persönlicher Erfahrungen.

Bei interkulturellen Überschneidungssituationen haben wir oft das Problem, dass es uns schwer fällt zu unterscheiden, ob Missverständnisse oder Konflikte auf den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund zurückzuführen sind oder auf die Unterschiede in den Persönlichkeiten.

Die Abbildung illustriert, dass auch das, was für uns einmalig ist, unsere Persönlichkeit, immer auf unserer Kultur, d.h. auf etwas gemeinsam Geteilten basiert. Dennoch ist nicht jeder Konflikt zwischen Menschen verschiedener kultureller Herkunft einfach dieser unterschiedlichen kulturellen Programmierung zuzuschreiben. Das Label „kulturell“ ist in vielen Fällen problematisch, weil es der konstruktiven Auseinandersetzung zwischen Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen der Welt entgegensteht. Im Verlauf des Seminars soll diese Unterscheidung zwischen Kultur und Persönlichkeit deutlicher werden.

Kulturebenen

Gruppen- und Kategorienzugehörigkeit

Sowohl Gruppen- als auch Kategorienzugehörigkeit prägen unsere mentale Programmierung. Jeder Mensch gehört einer Reihe verschiedener Gruppen und Kategorien an, deshalb weisen wir immer Unterschiede in unserer Programmierung auf. Unter einer Gruppe versteht man eine Anzahl von Menschen, die miteinander in Kontakt stehen, während die Mitglieder einer Kategorie etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt Kontakt haben müssen. Ebenen unterschiedlicher kultureller Programmierung können sein:

- *Nationalität*
- *Regionale, ethnische, religiöse, sprachliche Zugehörigkeit*
- *Geschlecht*
- *Soziale Klasse*
- *Alter*
- *Organisation oder Firma*

Diese verschiedenen Subprogramme brauchen nicht unbedingt zu harmonisieren: religiöse Werte können z.B. gegen Generationenwerte stehen oder Werte des Geschlechts gegen Praktiken der Organisation.

Symbole, Helden, Rituale und Werte

Unterschiede in unserer kulturellen Programmierung zeigen sich auf verschiedenen Ebenen. Hofstede stellt sie als „Zwiebelmodell“ dar: Symbole sind die oberflächlichsten und Werte die tiefgehendsten Manifestationen von Kultur. Helden und Rituale liegen dazwischen.

Symbole

Symbole sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, die nur von denjenigen als solche erkannt werden, die der gleichen Kultur angehören. In diese Kategorie gehören bestimmte Ausdrücke oder Fachausdrücke, Kleidung, Haartracht, Markenartikel, Flaggen und Statussymbole. Auch bestimmte Handlungen oder Sportarten haben symbolische Bedeutung. Neue Symbole oder symbolische Handlungen entwickeln sich relativ rasch und alte verschwinden. Es geschieht auch häufig, dass Symbole von einer kulturellen Gruppe von einer anderen nachgeahmt werden. So war Tennispielen in der Schweiz noch in den 80ern v.a. ein Sport für die obere Mit-

telschicht, wurde dann aber von einem immer breiterem Publikum geschätzt, so dass sich die „Mehrbesseren“ dem Golfspiel zuwandten, das sich jetzt allerdings seit Mitte der 90er auch schon wieder zu „vulgarisieren“ droht. Auf der Ebene von Symbolen stellt sich eben immer die Frage, ob man zu den Trendsettern gehört, zu jenen die „in“ sind oder bereits zu denen, die „out“ sind. Oft wird auch das, was in einer bestimmten Kultur als trendiges Symbol verstanden wird in einer anderen ganz anders interpretiert. So sind die Schminkgewohnheiten vieler Russinnen für den mitteleuropäischen Geschmack zu grell.

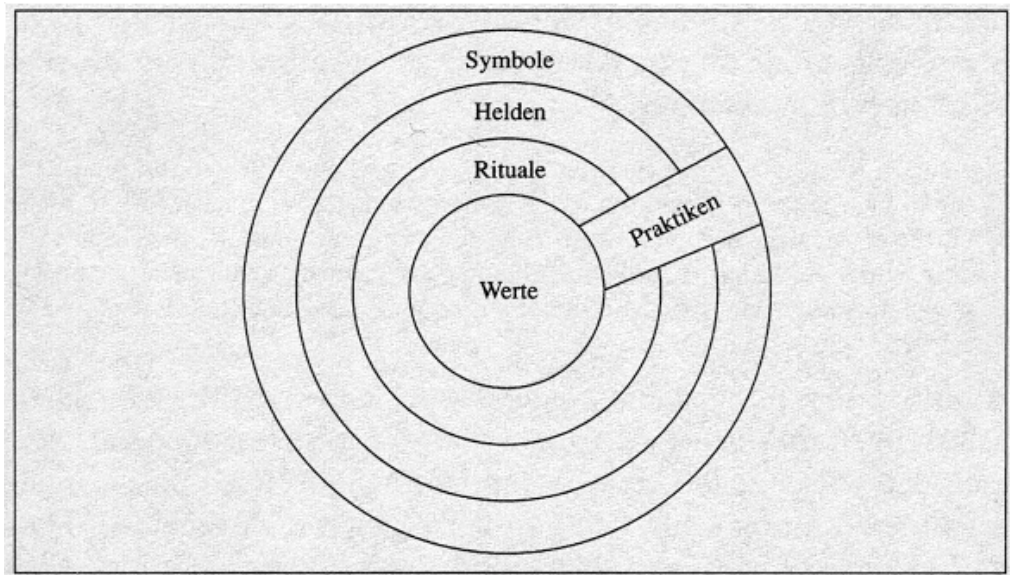


Abb. Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestationen von Kultur auf verschiedenen Ebenen

Helden

Helden sind Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen sind. Solche Helden dienen als Verhaltensvorbilder. Auch Fantasie- oder Comic-Figuren können als kulturelle Heldenfiguren dienen, wie Batman in den USA, Asterix in Frankreich oder (früher) Globi in der Schweiz.

Rituale

Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich gar nicht nötig sind. Sie werden um ihrer selbst willen ausgeübt, gelten innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig. Formen des Grüßens und der Ehrerbietung anderen gegenüber, soziale und religiöse Zeremonien sind Beispiele dafür. Viele geschäftliche und politische Zusammenkünfte, die aus scheinbar rationalen Gründen organisiert werden, dienen oft in erster Linie rituellen Zwecken; dadurch wird beispielsweise führenden Persönlichkeiten Gelegenheit zur Selbstbehauptung gegeben wird.

→ Praktiken

Symbole, Helden und Rituale werden unter dem Begriff Praktiken zusammengefasst, denn als solche sind sie für außenstehende Beobachtende sichtbar; ihre kulturelle Bedeutung ist jedoch nicht unbedingt erschließbar, die liegt nämlich ausschließlich in der Art und Weise, wie diese Praktiken von Insidern interpretiert werden.

Werte

Allgemeine Neigung ...

Den Kern der Kultur bilden die Werte. Werte sind die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind Gefühle mit einer Ori-

entierung zum Plus- oder Minuspol hin. Sie betreffen:

böse – gut
schmutzig – sauber
hässlich – schön

unnatürlich – natürlich
anormal – normal
paradox – logisch

... bestimmte Umstände anderer vorzuziehen

Werte gehören zu den ersten Dingen, die ein Kind lernt, nicht bewusst, sondern implizit. Viele der eigenen Werte sind uns nicht bewusst, weil wir sie so früh erworben haben. Wir können deshalb nicht darüber diskutieren, und für Außenstehende sind sie nicht direkt wahrnehmbar. Wir können aber aus der Art und Weise, wie wir unter verschiedenen Umständen handeln, auf die Werte schließen. Dabei ist zwischen dem Wünschenswerten und dem Erwünschten zu unterscheiden.

Wünschenswertes

Das Wünschenswerte betrifft die Vorstellung der Menschen, wie es sein sollte. Es drückt die Ansicht der Einzelnen darüber aus, was eine Tugend darstellt und was eine Sünde ist. So gilt Keuschheit in vielen Kulturen als äußerst wünschenswert. Im Fall des Wünschenswerten ist die Norm absolut und betrifft das, was ethisch richtig ist.

Erwünschtes

Demgegenüber betrifft das Erwünschte das, was wir für uns selbst für wichtig halten und uns selbst wünschen einschließlich des weniger Tugendhaften. So ist es auch in Kulturen, wo Keuschheit als Wert gilt, durchaus nicht so, dass all jene, die diesen Wert hochhalten, ihm tatsächlich nachleben. Im Fall des Erwünschten ist die Norm statistisch und gibt die von der Mehrheit tatsächlich getroffenen Entscheidungen an.

Literatur

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de Minuit

Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications